

Leena Kuusimäki

VERKOSTOT OSANA URHEILUSEURAN KEHITTÄMISTÄ  
CASE MAILAJUNIORIT RY

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK  
2017

## VERKOSTOT OSANA URHEILUSEURAN KEHITTÄMISTÄ CASE MAILAJUNIORIT RY

Kuusimäki, Leena  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Toukokuu 2017  
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari  
Sivumäärä: 59  
Liitteitä: 1

Asiasanat: verkostoituminen, yhteistyö, kolmas sektori, urheiluseura

---

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin verkostoyhteistyön hyödyntämistä urheiluseuran toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena oli laatia pesäpalloseura Mailajuniorit ry:n toiminnan tueksi kehittämis ehdotukset, jotka pohjautuvat pääosin seuran keskeisten yhteistyökumppanien näkemyksiin ja toiveisiin.

Lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus ja työ toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Teoriaosuudessa perehdyttiin ensin verkostoihin ja verkostoitumiseen ja sen jälkeen kolmanteen sektoriin toimijana. Empiriaosuuden aluksi tutustuttiin kolmen eri yhteistyötahon omiin strategioihin toimeksiantajaseuran näkökulmasta. Varsinainen tutkimus toteutettiin haastattelujen muodossa. Seitsemän haastateltavaa valittiin yhdessä seurajohdon kanssa ja he edustivat seuran kotikaupunkia, lajiliittoa, lajin aluejärjestöä sekä paikallisia yrityksiä.

Aineiston keräämiseen käytettiin verkostoitumiseen ja kolmannen sektorin toimintaan liittyvää kirjallisuutta, vapaaehtoistyöhön ja urheiluseuratoimintaan liittyviä julkaisuja, tutkimuksia ja toimintasuunnitelmia sekä yhteistyökumppanien kehittämisstrategioita ja haastatteluja. Kehittämistehtävä perustui myös tekijän omaan vapaaehtoistyöhön seurassa koko sen olemassaolon ajan ja käytännön kokemuksen kautta tulleisiin havaintoihin ja tietämykseen.

Työn perusteella voitiin todeta, että seuran yhteistyökumppanit olivat pääosin tyytyväisiä yhteistyön sujuvuuteen ja näkivät seuran imagon ja toiminnan positiivisessa valossa. Yhteistyön lähtökohtia olivat näkyvyyden kasvattaminen ja halu tukea paikallista lasten ja nuorten liikuntaharrastusta. Seuran taholta odotettiin etupäässä aktiivisempaa yhteydenpitoa sekä uusia ideoita yhteistyön toteuttamiseksi. Työn lopputuloksena laadittiin kehittämis ehdotukset, jotka sisältävät konkreettisia toimenpiteitä muun muassa yhteistyökumppanien huomioimiseen, lajin sisäiseen ja lajien väliseen yhteistyöhön sekä pelaajarekrytointiin liittyen.

# NETWORKS AS PART OF THE DEVELOPMENT OF THE SPORTS CLUB CASE MAILAJUNIORIT RY

Kuusimäki, Leena

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

May 2017

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari

Number of pages: 59

Appendices: 1

Keywords: networking, co-operation, third sector, sports club

---

This thesis studied the use of network cooperation in the development of a sports club activities. The goal was to draw up proposals for development for a Finnish baseball club Mailajuniorit ry, based on the views and wishes of their main cooperating partners.

Case study was chosen as an approach and work was carried out as qualitative study. Theory consisted of networks, network cooperation and the role of the third sector. First the strategies of three different cooperating partners were studied, from the point of view of the baseball club. The actual study was carried out in form of interviews. Seven interviewees were chosen together with the club management. They were representatives of the club's home town, the Finnish baseball federation, regional organizations, and local companies.

The materials used were literature about networking and third sector, publications about voluntary work and sports club activities, other studies, development strategies and interviews of cooperating partners. Author's own knowledge and observations had a significant role in carrying out the study as well, as she has been doing voluntary work in the club since it was founded.

In conclusion, it was established that the club's cooperating partners were mainly satisfied with the cooperation and they saw the image and activities of the club in positive light. Starting points for cooperation were increasing the visibility and willingness to support sporting activities of the local children and youth. Cooperating partners were expecting more active communication and new ideas for carrying out the cooperation from the club. As final result proposals for development were drafted. They included substantial measures for example on how to give attention to cooperating partners, on cooperation within the sport and between different sports and on recruiting players.

# SISÄLLYS

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | JOHDANTO.....   | 5  |
| 2   | KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTAA .....                          | 6  |
| 2.1 | Mailajuniorit ry:n esittely .....                         | 6  |
| 2.2 | Seuran verkosto ja keskeiset kumppanit .....              | 8  |
| 2.3 | Vipinää räpylään -hanke .....                             | 11 |
| 3   | KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA MENETELMÄT .....            | 13 |
| 3.1 | Työn tavoite ja tutkimuskysymykset .....                  | 13 |
| 3.2 | Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät.....              | 14 |
| 4   | VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN.....                        | 16 |
| 4.1 | Verkosto ja verkostoituminen käsitteinä.....              | 16 |
| 4.2 | Verkostoitumisen hyödyt organisaatiolle .....             | 18 |
| 4.3 | Verkostoitumisen ongelmakohtia .....                      | 19 |
| 4.4 | Mitä verkoston menestys edellyttää? .....                 | 22 |
| 4.5 | Verkoston johtaminen ja hallinta .....                    | 23 |
| 5   | KOLMAS SEKTORI TOIMIJANA .....                            | 28 |
| 5.1 | Kolmannen sektorin erityispiirteet.....                   | 28 |
| 5.2 | Toiminnan tavoitteet ja haasteet .....                    | 29 |
| 5.3 | Sektorin yhteiskunnallinen merkitys.....                  | 33 |
| 5.4 | Sponsoroinnista kohti toiminnallista yhteistyötä .....    | 35 |
| 5.5 | Kolmas sektori verkostoitujana.....                       | 38 |
| 6   | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....                           | 40 |
| 6.1 | Yhteistyökumppaneiden strategioihin perehtyminen .....    | 40 |
| 6.2 | Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus .....  | 43 |
| 6.3 | Vastausaineiston purkaminen .....                         | 44 |
| 6.4 | Johtopäätökset haastatteluista .....                      | 48 |
| 7   | KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....                                | 50 |
| 7.1 | Tapahtumat osana verkostoyhteistyötä .....                | 50 |
| 7.2 | Kumppanin muistaminen koko yhteistyön ajan.....           | 52 |
| 7.3 | Lajin sisäinen yhteistyö.....                             | 52 |
| 7.4 | Lajien välinen yhteistyö .....                            | 53 |
| 7.5 | Lajin omien vahvuuksien korostaminen markkinoinnissa..... | 54 |
| 8   | POHDINTA.....   | 55 |
|     | LÄHTEET.....  | 58 |
|     | LIITTEET  |    |

## 1 JOHDANTO

Kolmannen sektorin organisaatioiden toteuttama vapaaehtoistyö koskettaa monien ihmisten arkipäivää ja sillä on merkittävä rooli kansallisen hyvinvoinnin toteuttamisessa. Odotukset kansalaistoimintaa kohtaan kasvavat edelleen ja yhdessä tekemiselle on paljon tarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Erilaiset järjestöt ja yhdistykset tarjoavat luontevan alustan yhteiselle toiminnalle. Yksi nykypäivän lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvistä haasteista on omaehtoisen liikunnan vähentyminen. Urheiluseuroissa tehdään arvokasta työtä tämän tilanteen kohentamiseksi. Kun lapsi tai nuori lähtee mukaan seuratoimintaan, tulee liikunnallisuus usein pysyväksi osaksi elämäntapaa.

Keskusteltuani toimeksiantajani Mailajuniorit ry:n seurajohdon kanssa seuran keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat yhteistyökuviot, tunnettuus ja seuraan liittyvät mielikuvat sekä aikuistoiminnan tuomat haasteet. Uudehko seura joutuu vielä tekemään työtä näkyvyyden lisäämiseksi ja erottuakseen paikkakunnan toisesta pesäpalloseurasta. Naisten ykköspesikseen meno on aiheuttanut lisää paineita varainkeruulle ja uusien yhteistyökumppaneiden löytymiselle.

Tältä pohjalta valitsin opinnäytetyöni aiheeksi Verkostot osana urheiluseuran kehittämistä. Verkostoituminen ja erilaiset yhteistyökuviot ovat elinehto myös kolmannen sektorin toimijalle. Uusien kumppanien löytäminen ja nykyisten säilyttäminen ovat haastavaa työtä, sillä kilpailu on kovaa ja yritykset ovat entistä tarkempia siitä, mihin tukirahaa laittavat. Perinteinen sponsoriajattelu on väistymässä ja tukijat haluavat yhä useammin vastineeksi muutakin kuin vain mainosnäkyvyyttä. Näin ollen tarvitaan kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä.

Yhteistyökuvioiden ohella on muistettava se tärkein, urheiluseuran asiakas eli pelaaja. Vaikka seuran toiminta olisi kuinka laadukasta, niin pelaajat vanhenevat ja osa lopettaa harrastuksen syystä tai toisesta. Pitkäjänteinen sitoutuminen seuratoimintaan on myös yleisesti heikentynyt aiempaan verrattuna. Uusien juniorien hankintaa on siis tehtävä jatkuvasti ja tällä saralla keskeisiä kumppaneita ovat muun muassa seuran kotikaupunki sekä alueen koulut ja päiväkodit.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTAA

### 2.1 Mailajuniorit ry:n esittely

Mailajuniorit ry on alun perin tyttöjen ja sittemmin myös naisten pesäpalloiluun keskittyvä yhdistys, joka perustettiin tammikuussa 2013. Uuden yhdistyksen perustaminen sai alkunsa Kankaanpään Mailassa toimineiden junioripelaajien vanhempien ja seura-aktiivien aloitteesta. Lähtökohtana oli säilyttää juniorien pesäpalloharrastus edullisena ja turvata sen tulevaisuus superpesistoiminnan aiheuttamilta taloudellisilta riskeiltä. Uuteen seuraan siirtyivät kaikki tyttöjen juniorijoukkueet.

Vuonna 2015 seuran toiminnassa käynnistyi muutos, jonka seurauksena mukaan tuli myös aikuispesäpallo. Vanhimmat junioripelaajat olivat varttuneet aikuisuuden kynnykselle ja hankkineet pelillisiä valmiuksia naisten sarjoihin. Osa tytöistä pelasi kessällä 2015 jo suomisarjaa Kankaanpään Mailan kanssa muodostetussa joukkueessa. Vuoden 2015 lopulla Mailajuniorit sai hakemuksen perusteella paikan naisten ykköspesikseen. Kaudesta 2016 alkaen seuran toiminta on kattanut siis kaikki G - B-ikäiset junioreikäluokat sekä naisten sarjat. (Mailajuniorit ry:n Toimintakäsikirja 2016.)

Seurassa oli kaudella 2016 seitsemän tyttöjoukkuetta G-ikäisistä C-ikäisiin saakka. Junioripelaajat ovat iältään 5 - 16-vuotiaita. Seuran joukkueet osallistuvat aluesarjoihin ja leireille. Jäseniä on kaikkiaan noin 120. Naisten puolella pelataan ykköspesistä, suomisarjaa ja maakuntasarjaa. Naisten puolella mukaan on saatu omien juniorien lisäksi myös kokeneempia aikuispelaajia.

Mailajuniorit ry:n tärkeitä toimintoja ovat myös pesiskerhot, koulu- ja päiväkotiyhteistyö sekä aikuisten harrastepesis Kankaanpäässä ja ympäristökuntien alueella. Pesäpalloliitto palkitsi Mailajuniorit vuoden 2015 junioriseuraksi Suomessa. Lajia pyritään edelleen markkinoimaan niin, että se saavuttaisi seuran toiminta-alueella mahdollisimman monen lapsen ja nuoren suosion.

Seuran organisaatio muodostuu sääntömääräisistä ja tarvittaessa pidettävistä ylimääräisistä vuosikokouksista. Hallituksen puheenjohtaja toimii myös seuran puheenjohtajana. Hallituksessa on 5 - 10 jäsentä ja siihen pyritään saamaan mahdollisimman monipuolista osaamista niin seuran sisä- kuin ulkopuoleltakin. Hallitus voi myös perustaa tiimejä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaisia tiimejä voivat olla esimerkiksi markkinointi- ja kioskitiimi. Erillisiä organisaatioita voidaan perustaa esimerkiksi leiritapahtumien järjestämistä varten. (Mailajuniorit ry:n Toimintakäsikirja 2016.)

Lisäksi jokaisella joukkueella on oma organisaationsa. Juniorijoukkueiden vetäjät ovat pääosin pelaajien vanhempia tai jo oman peliuransa lopettaneita henkilöitä, jotka haluavat jatkaa lajin parissa valmennuspuolella. Tehtävät määritellään yleensä vanhempainkokouksessa. Joukkueen toimintaan osallistuvat vähintään seuraavat tahot: pelaajat, valmentajat/pelinjohtajat, joukkueenjohtaja, huoltaja, rahastonhoitaja, kioskivastaava, nettivastaava ja vanhemmat. Aikuisten sarjoissa varsinkin valmennus- ja pelinjohto on vaativampaa ja vanhempien rooli tällä saralla luonnollisesti pienempi kuin juniorisarjoissa.

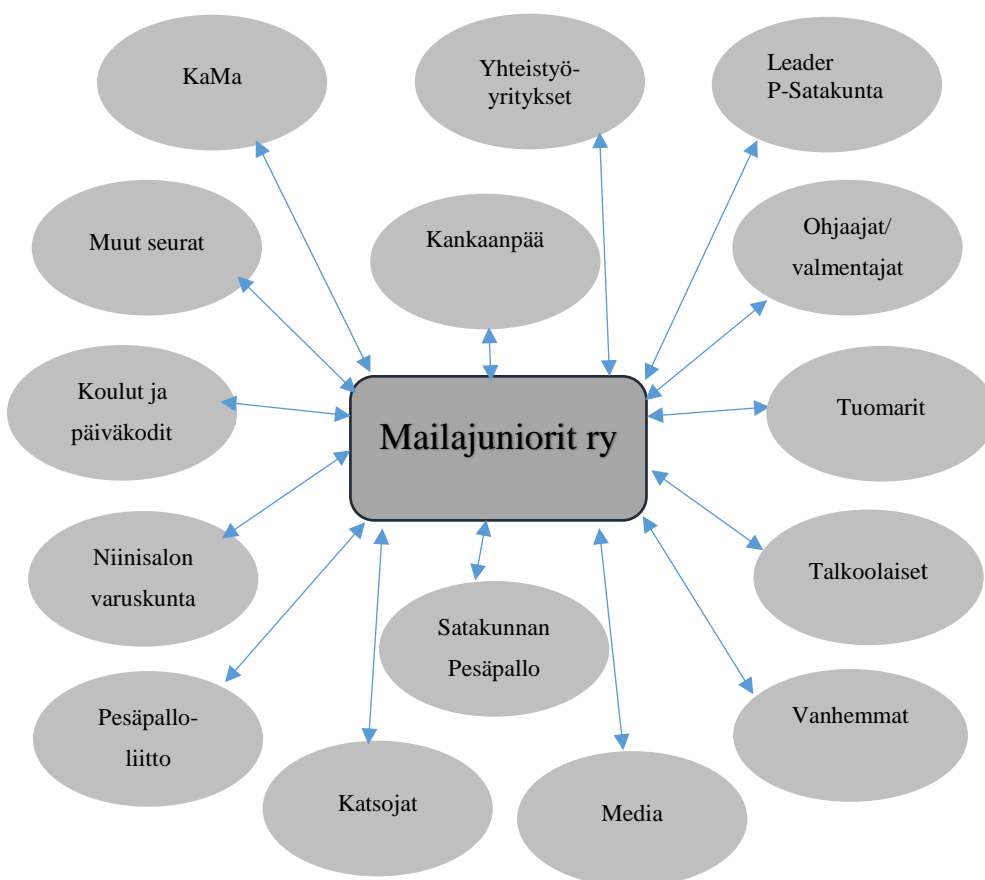
Seura kerää toimintaansa varoja tekemällä yhteistyö- ja mainossopimuksia, myymällä mainostilaa kausijulkaisuun, järjestämällä tapahtumia ja arpajaisia, hankkimalla avustuksia sekä osallistumalla talkootapahtumiin. Pelaajamaksut ovat lisäksi merkittävä tulonlähde. Varainhankinnan painopisteenä on seuran yhteinen ja sen kaikkia jäseniä hyödyttävä toiminta. Yksittäisten joukkueiden varainhankinta ei saa vaarantaa seuran varainhankintaa. Pyrkimyksenä on pitää pelaajamaksut mahdollisimman alhaisina ja tarjota joukkueille hyvät harjoitusolosuhteet. (Mailajuniorit ry:n Toimintakäsikirja 2016.)

Seura on kiteyttänyt strategiansa seuraavasti: ”Mailajuniorit ry harjoittaa aktiivista pesiskoulutoimintaa, koulu- ja päiväkotiyhteistyötä sekä jatkuvaa lajin markkinointia niin, että pesäpallo saavuttaisi seuran toiminta-alueella kaikkien liikunnasta kiinnostuneiden lasten ja nuorten suosion”. Arvoikseen seura on määritellyt kunnioituksen, välittämisen, vastuullisuuden ja rehellisyyden. (Mailajuniorit ry:n www-sivut 2016.)

Lisäksi seurassa on laadittu seuraava visio vuodelle 2018: ”Mailajuniorit ry on valtakunnallisesti arvostettu pesäpalloseura sekä yhteistyökumppani, joka tarjoaa pelaajilleen laadukkaan ja jatkuvan kehittymisen mahdollistavan pelaajapolun G-junioreista aikuispesäpalloilun huipulle saakka” (Mailajuniorien www-sivut 2016).

## 2.2 Seuran verkosto ja keskeiset kumppanit

Urheiluseura ei pysty toimimaan menestyksekkäästi ja jatkuvuutta turvaten ilman monipuolista kumppaniverkostoa. Mailajuniorit ry:n tärkeimpiä yhteistyötahoja ovat lajiin liittyen Satakunnan Pesäpallo, Suomen Pesäpalloliitto ja lähialueen pesäpalloseurat. Muita toimintaan keskeisesti liittyviä tahoja ovat Kankaanpään kaupunki, yhteistyöyritykset, muut seurat ja yhdistykset, koulut ja päiväkodit, paikallismedia ja elintärkeänä ryhmänä seuran vapaaehtoistyöntekijät. Kuvioon 1 olen koonnut seuran nykyiset verkostokumppanit. Nuolet kuvaavat yhteistyötä. Muilla verkoston toimijoilla on myös runsaasti keskinäisiä yhteistyösuhteita.



Kuvio 1. Mailajuniorit ry:n verkostokumppanit.



Seura on toteuttanut toimintansa alkuvuosina muun muassa seuraavia tapahtumia yhteistyökumppaneiden kanssa: alueleiri vuonna 2014, aikuisten harrastustoimintaan liittyvät Firmapesis-turnaukset, pesiskoulut lajista kiinnostuneille tytöille ja pojille, alasteikäisten koululaisvierailut sekä erilaiset Vipinää räpylään -tapahtumat.

Seuraavassa tarkastelen lähemmin verkoston neljää tahoa, jotka olen valinnut mukaan työn tutkimusosioon. Nämä keskeiset tahot ovat Kankaanpään kaupunki, Suomen Pesäpalloliitto ry, Satakunnan Pesäpallo ry ja yhteistyöyhtykset.

#### *Kankaanpään kaupunki*

Kunnat ovat urheiluseuratoiminnan perinteisiä ja vankkoja tukijoita. Kunnilla on yleensä hyvä yhteistyösuhde alueellaan toimivien urheiluseurojen kanssa. Suurin tuki on kuntien järjestämät olosuhteet seurojen toiminnan toteuttamiseen. Lisäksi kunnat jakavat vuosittaista toiminta-avustusta seuroilleen. Suurissa kunnissa kärsitään kovasta pulasta olosuhteiden suhteen, kun taas pienissä kunnissa olosuhteet ovat pääosin kunnossa, mutta muu tuki on usein vähäistä. palvelurakenteen uudistaminen ja taloushaasteet jättävät liikuntakeskustelun usein taustalle. (Mäenpää & Korkatti 2012, 32 - 33.)

Pesäpallo on ollut vuosikymmenet Kankaanpään ykköslaji ja osa kaupungin imagoa. Kankaanpään Mailalla on pitkä perinteet ja vahva tunnettuus, mutta Mailajuniorit uutena seurana on myös koko ajan vahvistanut omaa imagoaan ja omaa paikkaansa kaupungin seurakentässä. Merkittävin tuki tulee juuri puitteiden tarjoamisen muodossa. Kankaanpääläisten pesäpalloilijoiden harjoitus- ja peliolosuhteet ovat erittäin hyvät. Lisäksi kaupungin koulut ja päiväkodit ovat keskeisin uusien pelaajien hankintakanava, joten vierailujen mahdollistaminen on ensiarvoisen tärkeää.

#### *Suomen Pesäpalloliitto ry*

Lajiliitto on seurojensa tärkein kumppani valmennuksen kehittämisessä ja kilpailutoimintaan liittyvissä asioissa. Lajiliitot panostavat melko paljon esimerkiksi seuravalmentajien koulutukseen ja urheilijoiden leiritykseen. Liittojen on oltava olemassa seurojaan varten eikä päin vastoin. (Mäenpää & Korkatti 2012, 34.)

Pesäpallon lajiliiton tavoitteena on kansallispelimme edistäminen, kehittäminen ja valvominen, kilpailu-, nuoriso- ja kuntoliikuntatoiminnan harjoittaminen sekä toimiminen mainittuja toimintoja harjoittavien jäsentensä valtakunnallisena yhdyselimenä. Liiton jäseneksi voi päästä pesäpalloa, baseballia tai softballia harrastava tai näitä toimintoja edistävä rekisteröity yhdistys. (Pesäpalloliiton www-sivut 2016.)

Liitto palvelee jäsenseurojaan muun muassa seuraavilla toimenpiteillä:

- kehittämällä ja ylläpitämällä pesäpallon sarjajärjestelmää
- edistämällä pesäpalloilua harraste- ja terveysliikuntana
- laatimalla ja julkaisemalla pelisäännöt sekä kehittämällä ja valvomalla pelaamista koskevaa muuta kilpailu- ja edustuskelpoisuussäännöstöä
- edistämällä uusien pesäpalloseurojen perustamista ja huolehtimalla siitä, että mahdollisimman monet muutkin urheiluseurat pitävät pesäpalloa ohjelmassaan
- tukemalla ja tehostamalla seurojen, muiden jäsenyhdistysten ja toiminnallisten alueidensa toimintaa ja koulutusta
- toimimalla yhteistyössä muiden yhteisöjen kanssa lajin aseman vahvistamiseksi
- valvomalla sääntöjen noudattamista ja ratkaisemalla niitä koskevat rikkomukset ja erimielisyydet.

(Pesäpalloliiton www-sivut 2016.)

### *Satakunnan Pesäpallo ry*

Aluejärjestöt osallistuvat seuratoiminnan kehittämistukiprosessin eri vaiheisiin ja seurojen ohjaajakoulutuksiin. Monet aluejärjestöt ovat myös muodostaneet hyvät yhteydet alueensa kuntiin. Aluejärjestöt ovat iso resurssi, mutta rooli seurojen palvelijana on viime vuosina hakenut muotoaan etenkin isojen lajiliittojen omien toimien ja omien aluejärjestelmien takia. (Mäenpää & Korkatti 2012, 35.)

Satakunnan Pesäpallo ry ja Hämeen Pesäpallo ry toteuttavat alueidensa toimintaa yhteisen hankkeen, Länsi-Suomen Pesiksen, alla. Nämä kaksi alueorganisaatiota ovat silti itsenäisiä toimijoita. Länsi-Suomen Pesis järjestää muun muassa näiden kahden alueen aluesarjat, Koulupesis-projektin, seurakäynnit sekä tiedotusta ja markkinointia.

Tavoitteena on Pesäpalloliiton tapaan lajin edistäminen, kehittäminen ja valvominen sekä kilpailu-, nuoriso- ja kuntoliikuntatoiminnan harjoittaminen. (Länsi-Suomen Pesiksen www-sivut 2016.)

### *Yhteistyöyritykset*

Mailajunioreilla on noin 40 pääosin paikallista yhteistyöyritystä. Yritysten tarjoama tuki vaihtelee perinteisestä sponsoroinnista laajempaan yhteistyökumppanuuteen. Perinteisellä sponsoroinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tyypillisesti yrityksen ostamaa mainostilaa pelipuvussa tai kausijulkaisussa. Laajempi yhteistyökumppanuus sisältää esimerkiksi yhteisten tapahtumien järjestämistä tai seuran edustajien toteuttamaa talokootyötä yrityksen tiloissa rahallista tai muunlaista korvausta vastaan.

Yritykset tavoittelevat sponsoroinnin ja yhteistyön myötä tunnettuutta, myönteistä näkyvyyttä ja mielikuvalisää. Tukemalla lasten liikunnallista toimintaa pyritään antamaan kuva yrityksestä, joka arvostaa lasten ja heidän perheidensä hyvinvointia. Tärkein asia kohdetta valittaessa on, että sillä on kyky täyttää yhteistyölle asetetut, esimerkiksi yrityskuvaan liittyvät tavoitteet. Mikäli tämä kriteeri jää täyttymättä, muillakaan seikoilla ei ole merkitystä. (Vuokko 2004, 217 - 218.)

## 2.3 Vipinää räpylään -hanke

Mailajuniorit ry:ssä aloitettiin keväällä 2016 ensimmäinen pääosin Leader-rahoitteinen kehittämishanke, Vipinää räpylään. Leader-tuki koostuu EU:n, valtion ja kuntien rahoituksesta. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on Pohjois-Satakunnassa toimivien, erityisesti liikuntaan ja vapaa-aikaan liittyvien kolmannen sektorin toimijoiden sekä eri yhteisöjen yhteistyön kehittäminen ja sen myötä rahoitusmahdollisuuksien monipuolistaminen. (Vipinää räpylään -hankesuunnitelma 2016.)

Hankkeen muut tavoitteet ovat seuraavat:

- Lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien kehittäminen Pohjois-Satakunnassa

- Lasten ja nuorten liikkumiseen liittyvän valmennustietouden lisääminen sekä valmennuksen vapaaehtoistoiminnan aktivoiminen
- Nuorten työllistäminen ja aktivoiminen motivoivassa työ- ja harrastusympäristössä.

(Vipinää räpylään -hankesuunnitelma 2016.)

Hankkeen valmistelu aloitettiin talvella 2015. Hankeidea käsiteltiin Mailajuniorit ry:n hallituksessa tutustumalla muilla alueilla toteutettuihin vastaaviin hankkeisiin. Ideointi jatkui keväällä jäsenistön kanssa käydyillä keskusteluilla ja tekemällä yhteistyötä Satakunnan ammattikorkeakoulun Sosiaalinen kampus -hankkeen kanssa projektisuunnitteluun liittyen. (Vipinää räpylään -hankesuunnitelma 2016.)

Vastuualueet on jaettu seuran hallituksen jäsenten kesken henkilöiden ammatilliseen osaamiseen nojautuen. Keskeisten vastuuhenkilöiden ammatit ovat seuraavat: varatuomari/asianajaja, lehtori, HTM-tilintarkastaja, tutkimuksen ja kehittämistoiminnan lehtori sekä valokuvausalan yrittäjä.

Hankkeen aikana on tarkoitus toteuttaa seuraavat toimenpiteet:

- lasten ja nuorten osa-aikaisen liikunta-aktivaattorin palkkaaminen
- lapsille suunnattu Maila & pallo -tempputerho
- aikuisten harrastepesis -konseptin kehittäminen
- oppimismateriaalin kokoaminen
- julkaisut ja muu viestintä
- seutukunnan nuorten työllistäminen projektin toimenpiteisiin
- yhteistyön ja projektin jatkuvuuden varmistaminen

(Vipinää räpylään -hankesuunnitelma 2016.)

Hankkeeseen liittyvät tapahtumat ovat tavoittaneet ensimmäisen toimintavuoden aikana jo noin 700 lasta kouluissa, päiväkodeissa ja erilaisissa tapahtumissa. Lapset ovat tutustuneet erilaisten pelien ja leikkien myötä muun muassa koordinaatiokykyä kehittäviin tehtäviin. Projektin rahoituksen ja muiden alueellisten kumppanien avulla toimintaan on vuoden 2016 aikana palkattu jo kuusi alueen nuorta. Lasten liikkumisen

edistäminen on saanut myös seuran valmentajat jakamaan omaa tietouttaan. Valmentajat keräävät toimivia ja testattuja harjoitteitaan, jotka julkaistaan projektin loppupuolella Vipinää räpylään -sivustolla. (Vipinää räpylään -julkaisu 2017.)

Hankkeen myötä seurassa on pohdittu, miksi harrastajamäärät ovat pesäpallossa lievässä laskussa ja miksi uusia pelaajia on vaikea saada mukaan. Laji on alueellaan näkyvästi esillä, seuratoiminta laadukasta ja vieläpä verraten edullista. Syksyllä aloitettiin osallistujille ilmainen pesispainotteinen kerho, jonka tavoitteena on leikkien ja pelien avulla esitellä lajia lapsille ja mahdollisille uusille harrastajille. Kerhon osallistujamäärä on jäänyt valitettavan vähäiseksi. Lapsille järjestetyt liikunnalliset hetket ovat kuitenkin osoittaneet, että liikunnan riemusta ja innostuksesta ei ole puutetta. Suurin ongelma lieneekin se, että vanhempia mietityttää talkootöiden määrä. Jokainen vanhempi voi kuitenkin osallistua omien resurssiensa mukaan ja erilaiset rajoitteet pyritään ottamaan huomioon vuoroja suunniteltaessa. (Vipinää räpylään -julkaisu 2017.)

### 3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA MENETELMÄT

#### 3.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän pyrkimyksenä on selvittää yhteistyöverkostojen hyödyntämistä urheiluseuran toiminnan kehittämisessä. Tarkoituksena on selvittää Mailajuniorit ry:n eräiden keskeisten kumppanien näkemyksiä yhteistyön nykytilasta sekä toiveita ja ehdotuksia tulevaisuutta ajatellen.

Kehittämistehtävä kytkeytyy myös vuonna 2016 käynnistyneeseen, pääosin Leader-rahoitteiseen Vipinää räpylää -hankkeeseen, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena on Pohjois-Satakunnassa toimivien, erityisesti liikuntaan ja vapaa-aikaan liittyvien kolmannen sektorin toimijoiden sekä eri yhteisöjen yhteistyön kehittäminen ja sen myötä rahoitusmahdollisuuksien monipuolistaminen. Vipinää räpylään on esimerkkinä seuran verkostoyhteistyöstä ja peilauskohteena tuleville yhteistyöhankkeille.

Kehittämistehtävän tavoitteena on laatia seuralle yhteistyöverkoston toimintaa hyödyntäen kehittämis ehdotukset, joita voidaan käyttää seuran kehittämistyössä. Tarkoituksena on tarjota käytännön työkaluja, jotka perustuvat yhteistyöverkostoon kuuluvien keskeisten kumppanien toimintastrategioihin sekä heidän antamaansa palautteeseen, ehdotuksiin ja toiveisiin.

Keskeinen tutkimusongelma on, miten urheiluseura voi hyödyntää verkostojaan saadakseen taloudellisia ja toiminnallisia resursseja toimintansa kehittämiseen? Olennaisia ovat myös seuraavat täydentävät kysymykset: mitä kumppanit toivovat ja odottavat yhteistyöltä? Millaiset tapahtumat ja toiminta kiinnostavat yrityksiä ja kouluja? Miten alueen lapset saadaan innostumaan pesäpallosta harrastuksena?

### 3.2 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kerätään todellisissa tilanteissa tutkijan omiin havaintoihin perustuen. Aineistoa tutkitaan monitahoisesti ja tarkasti pyrkimyksenä löytää odottamatonta tietoa. Aineiston hankinnassa suositetaan laadullisia metodeja, kuten teemahaastatteluja ja erilaisten dokumenttien analysointia. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.)

Kehittämistehtäväni lähestymistavaksi olen valinnut tapaustutkimuksen. Se soveltuu hyvin työni tutkimusstrategiaksi, koska tarkoituksena on tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta, eli olennaista on saada selville suppeasta kohteesta paljon asioita. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52 - 53.)

Tapaustutkimuksessa lähdetään useimmiten liikkeelle tutkittavasti tapauksesta, ei vain yleisistä teorioista. Kehittämiskohteesta kiinnostuneella on usein ilmiöstä jo aiempaa tietoa, mikä auttaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyssä. Kehittämistehtävää pi-

tää toisiaan muuttaa tai muokata prosessin edetessä. Tapaustutkimus liitetään pääsääntöisesti laadulliseen tutkimukseen ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluja. Syynä on se, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen, jolloin itse toimijat eli ilmiön asiantuntijat voivat selittää ja kuvailla ilmiötä. (Ojasalo ym. 2015, 54 - 55.)

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut haastattelut. Haastateltavat ovat seuran verkoston keskeisten yhteistyötahojen, eli Kankaanpään kaupungin, Satakunnan Pesäpallo ry:n, Pesäpalloliitto ry:n sekä muutamien tärkeimpien tukijayritysten henkilöitä. Päädyin käyttämään strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ja niiden järjestys on määriteltä etukäteen, mutta vastaukset jätetään avoimiksi. Mielestäni tämä on toimivin tapa, koska en pysty toteuttamaan haastatteluja henkilökohtaisesti kasvotusten. Haastateltavan on siis toimittava hyvin myös puhelimitse tai sähköpostitse.

Haastattelu on toimiva valinta aineistonkeruumenetelmäksi, kun tutkimustilanteessa halutaan korostaa yksilöä, jolla on mahdollisuus nostaa esiin itseään koskevia asioita. Haastattelun avulla voidaan kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, mikäli kehittämiskohdetta on tutkittu vähän. Haastattelujen tavoitteeksi voidaan määritellä esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. Strukturointiaste määrittää, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastatteli voi joustaa tilanteessa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu valmiiksi ja ne esitetään määrättyssä järjestyksessä. Menetelmä eroaa kyselytutkimuksesta siinä, että vastauksen sisältö jätetään avoimeksi. (Ojasalo ym. 2015, 106, 108.)

Haastattelun valttina on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt lähtevät yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltavat voidaan tavoittaa helposti myöhemmin, jos ilmenee tarvetta täydentää aineistoa. Strukturoitu haastattelu on suhteellisen helppo toteuttaa, kun kysymykset on laadittu ja saatu järjestykseen. (Hirsjärvi ym. 2015, 206, 208.)

Haastattelujen pohjustukseksi ja tueksi aion perehtyä myös muutamien keskeisten tahojen omiin strategioihin. Tarkastelun kohteiksi olevan valinnut kolme tarkoitukseen sopivaa strategiaa: Pesäpalloliiton, Kankaanpään kaupungin ja Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskuksen strategiat. Tarkoituksena on selvittää, miten seura voisi olla mu-

kana näiden tahojen kehittämistyössä. Ojasalon ym. (2015, 43) mukaan erilaisiin tarkoituksiin laadittujen dokumenttien avulla voidaan saada lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Tällaisia tuotoksia voivat olla esimerkiksi muistiot, käsikirjat, vuosikertomukset, www-sivut ja selvitykset.

## 4 VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN

Tässä kappaleessa käsittelen verkostoja ja verkostoitumista pääosin yritysnaöökulmasta, koska siltä saralta on saatavilla selvästi enemmän lähdemateriaalia kuin yhdistyksen verkostoitumisesta. Pyrin kuitenkin poimimaan sellaisia seikkoja, jotka ovat pitkälti sovellettavissa myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaan. Viidennessä kappaleessa selvitän kolmannen sektorin toimintaa ja tarkemmin myös kyseisen sektorin piirteitä verkostokumppanina.

### 4.1 Verkosto ja verkostoituminen käsitteinä

”Verkosto (esimerkiksi yritysverkosto, verkostoympäristö, myyntiverkosto, suhdeverkosto) tarkoittaa useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteitten kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä.” Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritykset yhdistävät tietonsa, osaamisensa ja arvonsa lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77, 78.)

Verkostojen syntymisen taustalla on globaalin kilpailun koveneminen, jonka myötä yritykset ovat joutuneet etsimään uusia toimintamuotoja ja yhteistyökuvioita menestyäkseen. Verkosto muodostuu yksittäisistä yrityksistä, jotka toimivat osana verkostoa omista lähtökohdistaan. Yhteistyö perustuu useimmiten vapaaehtoisuuteen. Verkostoa ei voida johtaa yrityksen tapaan, koska sillä ei yleensä ole omistajaa. Osallistujat ovat sopineet keskenään yhteistyöstä ja toimintatavoista. Jokainen verkostossa mukana oleva toimii omasta näkökulmastaan ja omien etujensa mukaisesti. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 2002, 1.)



Verkostoituminen tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat yhtä aikaa osallistua monet eri tahot. Yhteistyötahot voivat muiden yritysten tai organisaatioiden lisäksi olla muita toimijoita ja yhteistyön taso voi vaihdella vapaaehtoisuudesta melko tiukastikin määriteltyihin yhteistyösääntöihin. (Pirnes 2002, 7.)

Yritykset ovat tehneet yhteistyötä jossain muodossa varmastikin aina, mutta vasta 1980-luvulla alkoi verkostojen vallankumous. Siitä lähtien yritysten ja muiden organisaatioiden yhteisyritysten, kumppanuuksien, yhteistyörenden sekä verkostojen muodostumisesta on tullut yhä merkittävämpi tapa liiketoiminnan organisointiin. Verkostojen perustaminen on levinnyt ympäri maailmaa ja lähes kaikille toimialoille. Suomalaisista yrityksistä 95 prosenttia on alle kymmenen henkilöä työllistäviä pk-yrityksiä, joiden menestys pohjautuu vahvasti verkostoitumiseen. (Hakanen ym. 2007, 20,22.) Niemelä (2002, 13, 18, 20) määrittelee verkostoitumisen olevan monenkeskistä yhteistyötä, jonka avulla haetaan ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin omat voimavarat eivät riitä. Verkostot voivat olla todella erilaisia ja ne on räätälöitävä tilanteen ja tarpeen mukaan. Ne myös muuttuvat itse ympäristön muutoksen mukana. Jäsenyys verkostossa voi olla vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä.

Verkoston syvyyttä ja mahdollista kehityspolkua voidaan kuvata seuraavalla neliporraisella asteikolla:

1. kertaluonteiset tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset
2. projektiluontoinen yhteistyö
3. yhden tai useamman vuoden vuosisopimus
4. pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus

(Niemelä 2002, 20.)

Verkoston toiminnan alkuvaiheessa nojaututaan tarkkoihin sääntöihin, mutta sen kehittyessä tarvitaan luottamusta, joka mahdollistaa joustavamman toiminnan. Verkosto voi olla maantieteellisesti joko paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali. Usein lähekkäin toimivat, toisiaan täydentävä organisaatiot verkostoituvat ja muodostavat alueellisen osaamiskeskittymän. Verkosto ei kuitenkaan tunne rajoja, eikä sitä saa pakottaa johonkin tiettyyn maantieteelliseen alueeseen. (Niemelä 2002, 20 - 21.)

#### 4.2 Verkostoitumisen hyödyt organisaatiolle

Verkoston osallistujat täydentävät toisiaan, keskittyvät vahvistamaan omaa ydinosaaamista ja pyrkivät yhteistyöllä synergiaetuihin. Tavoitteena on saada yhdessä aikaan tehokkaampaa ja joustavampaa toimintaa sekä mukautua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Kilpailukykyä pyritään parantamaan keskittymällä ydinosamiseen ja sen kehittämiseen. Verkoston avulla puolestaan tyydytetään tarpeita, jotka eivät kuulu omaan ydinosamiseen. (Ollus ym. 2002, 1, 3.)

Yhteistyökumppaneilla on kullakin omat tavoitteensa ja tarpeensa yhteistyön suhteen. Suhde on onnistunut, jos tavoitteet saavutetaan tai jopa ylitetään. Yhteistyö saatetaan aloittaa siksi, ettei itsellä ole tarpeeksi resursseja. Toiminnallisella yhteistyöllä kaikki osapuolet saattavat saada enemmän asiakkaita. Yhdistämällä useamman organisaation resurssit ja osaamiset pystytään ottamaan vastaan suurempia ja aiemmasta poikkeavia haasteita sekä vähentämään ja jakamaan riskejä. (Vuokko 2004, 251.)

Verkostoitumisella tavoitellaan parempaa taitotietokokoonpanoa kuin mihin organisaatiot pystyisivät yksinään. Motiivina on osaamisvarannon kasvattaminen, kokonaistaloudellisuuden kohentuminen tai parempaan kilpailuasemaan pyrkiminen. Yhdistämällä eri yritysten osaaminen arvoketjuiksi, pystytään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin nopeasti ja toiveita parhaiten vastaavalla tavalla. Näin voidaan rakentaa jopa huomattavasti kilpailukykyisempi järjestelmä kuin perinteiset tuotantomallit. (Pirnes 2002, 10.)

Hakasen ym. (2007, 25 - 26) mukaan verkostoitumisen perimmäinen motiivi on melkein aina yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Verkostoitumisella tavoitellaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, tiedon hankintaa, oppimista ja kehittämistä. Yhteistyölle on löydetty myös muun muassa seuraavia motiiveja:

- reagointivalmiuden kehittäminen
- uskottavuuden kasvattaminen, suuruusimago
- markkinoiden yhdistäminen; asiakkaille tarjotaan maantieteellisesti laajempi peitto
- uusien markkinoiden nopeampi tavoittaminen
- kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen

- kustannusten pienentäminen
- suurien riskien ja investointien jakaminen

Hyötynä on myös se, että yksittäisen osallistujan uusien asioiden omaksuminen ja soveltaminen voidaan levittää koko verkostoon, jolloin toimitaan kokonaisuutena ja lähempänä parasta mahdollista käytäntöä. Tällöin kaikki osapuolet hyöttyvät. Lisäksi toimitusaikoja pystytään lyhentämään ja tuotekehitystä nopeuttamaan verkoston sisältämän rinnakkaistoiminnan takia. Verkostotoiminnan voidaan sanoa olevan pitkälle kehitettyä valistunutta ulkoistamista. (Ollus ym. 2002, 16.) Verkostoituminen on organisaatioiden käytössä oleva mahdollisuus, joka auttaa selviytymään käynnissä olevista talouden muutoksista koottujen voimavarojen avulla. Verkostoitumalla myös kasvukeskusten ulkopuolinen ja maaseudun osaaminen voi kasvattaa kilpailukykyään yhä kovenevilla markkinoilla. (Niemelä 2002, 25.)

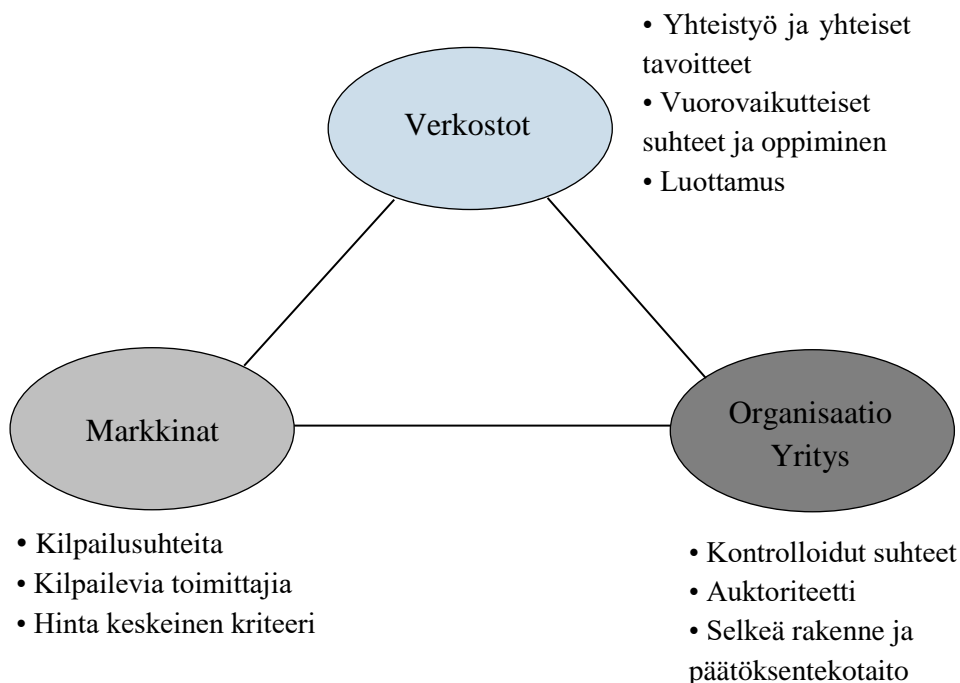
#### 4.3 Verkostoitumisen ongelmakohtia

Verkosto on rakennettava vaiheittain ajan kuluessa, jotta voidaan saavuttaa pitkäaikainen yhteistyö. Kumppaneiden ominaisuuksia sekä yhteistä hyötyä ja liikeideaa on pohdittava huolellisesti. Eri lähteiden ja tutkimusten mukaan yritysten yhteistyöhankkeista epäonnistuu 30 - 70 prosenttia. Perussyyt epäonnistumiselle löytyvät usein strategia-työn puutteista. Onnistumiseen vaikuttavat myös monet henkisen puolen seikat, kuten luottamuksen pettäminen, yhteisen ja kunkin oman hyödyn näkeminen eri tavoin, epäselvät pelisäännöt, katkonainen vuorovaikutus ja epätasainen sitoutuminen. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Onnistunut verkostotyö edellyttää kypsyyttä, reiluutta ja tasapuolisuutta. Riskitekijöitä ovat esimerkiksi verkoston sisäiset klikit, jonkun kumppanin ongelmien paisuttelu tai se, että raha ei liikukaan sovitusti. Yhden osapuolen ongelmien ei saa antaa heijastua kokonaisuuteen. Verkostoyhteistyö joutuu todelliseen testiin lama-aikoina, jolloin vaikeuksien yhdessä voittamisen edelle nousevat helposti yksittäisen toimijan pelastautumisyrietykset. Ristiriidat on ratkottava nopeasti, jotta ne eivät leviä. (Niemelä 2002, 109.)

Vaikka verkostoitumalla voidaan yhdistää vahvuuksia ja välttää heikkouksia, siihenkin liittyy ongelmia ja riskejä. Niitä voivat aiheuttaa sekä verkoston suhteet ympäristöön, että verkoston sisäiset suhteet. Joustavuutta pidetään verkoston valttina, mutta suurten muutosten yhteydessä se saattaa osoittautua kankeaksi ja sosiaaliset suhteet voivat muodostua heikkoudeksi. Dynaamiset vuorovaikutussuhteet voivat jähmettyä staattisiksi mekanismeiksi ja toimintaympäristö muuttua niin homogeeniseksi, etteivät verkostoyritykset kykene huomioimaan ympäristön muutoksia. Verkoston pysyminen dynaamisena edellyttää rakentavaa ristiriitaa ja luovaa kaaosta mukana olevien organisaatioiden välillä. (Ollus ym. 2002, 52 - 53.)

Organisaatioiden on punnittava erilaisten toimintamallien toimivuutta suhteessa muihin vaihtoehtoihin huomioimalla omat resurssit ja strategiset tavoitteet. Jotta verkostomaisen toimintatavan mahdollisuudet voidaan hahmottaa, on johdon tunnistettava myös vaihtoehtoiset tavat toimia. Verkoston tekee haasteelliseksi sen sijoittuminen kahden organisoitumisen perusmuodon väliin, kuten kuvio 2 osoittaa. (Valkokari ym. 2009, 12.)



Kuvio 2. Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina. (Valkokari ym. 2009, 12.)

Verkostojen toiminta tulee alttiiksi markkinamekanismille, koska verkostot muodostuvat itsenäisistä, omaa etua tavoittelevista yrityksistä, joilla on aina myös muita yhteistyökumppaneita. Lisäksi verkostoissa käytetään yrityksen johtamiselle tyypillisiä toiminnan koordinointimekanismeja. Verkostokumppanit voivat välttää haitallisen ajalehtimisen toimintamallien välillä tunnistamalla yhteistyön keskeiset periaatteet ja tekemällä tietoisesti valintoja verkostoitumisen asteesta sekä johtamistavoista. (Valkokari ym. 2009, 12 - 13.)

Verkostoitumisella tavoitellaan nopeutta ja muutosherkkyyttä, jotka saavutetaan poistamalla systeemin jäykkyyksiä eli luontaisia vakautta kasvattavia tekijöitä. Tällöin nopeus ja muutosherkkyys hankitaan vakauden kustannuksella, mikä luo erityisiä vaatimuksia verkoston tiedonkululle ja toiminnan läpinäkyvyydelle. Jokainen viive tiedonkulussa kasvattaa epävakautta ja mahdollisuutta jopa kaoottiseen käyttäytymiseen. Liiketoimintaan liittyy aina epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Verkostoituminen lisää näistä potentiaalisia värähtelytekijöitä. Tärkeää onkin, ettei verkosto vahvista häiriöitä virheillä ja viiveillä, vaan pyrkii reagoimaan ympäristön muutoksiin oikea-aikaisella ohjausinformaatiolla ja kysynnän seurannalla. Tämä onnistuu, mikäli verkosto on läpinäkyvä ja pystyy välittämään olennaisen ohjaustiedon oikeaan aikaan verkoston osapuolille, jolloin kaikki näkevät ohjaavat tekijät ja kokonaistavoitteen. Tietotekniikan ohella tähän tarvitaan luottamuksellista yhteistyötä ja pitkäjänteisyyttä. (Ollus ym. 2002, 21 - 22.)

Verkostossa mukana olevat yritykset ja ihmiset ovat aina jossain määrin erilaisia. Kaikilla osapuolilla on oma historiansa, osaamisensa, toimintatapansa ja resurssinsa. Eri-laisuus on kytköksissä luottamukseen; mitä yhtenäisempi ryhmä, sitä suurempi luottamus. Verkostoyritysten yhteensopivuudessa on kyse kumppanien valinnasta ja valinnan kriteereistä. Rekrytointi onkin verkoston muodostamisen kenties kriittisin vaihe. Virheet tässä asiassa voivat olla ratkaisevia ja verkostosta irtautuminen maksaa paljon sekä rahallisesti että imagollisesti. (Hakanen ym. 2007, 30.)

#### 4.4 Mitä verkoston menestys edellyttää?

Menestyksellisen verkostoitumisen lähtökohtana on aina oltava yrityksen strategia, johon yrityksen kaikkien verkostosuhteiden on perustuttava. Strategia muodostaa pohjan verkostoitumiselle, sillä siinä on selvitetty, mitä osaamista ja resursseja yritys jatkossa tarvitsee ja millä tavoin se aikoo ne hankkia. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa on yksi vaihtoehto. Verkostostrategiassa määritellään, millaisia verkostosuhteita yritys tarvitsee saavuttaakseen päämääränsä. Verkostostrategia sisältää myös keinovalikoimat ja mallit, joiden avulla yritys aikoo rakentaa ja kehittää verkostosuhteitaan. (Hakanen ym. 2007, 92 - 93.)

Verkostolla on hyvä olla myös oma strategiansa, joka toimii sitä paremmin, mitä yhdensuuntaisempi se on verkostokumppanien omien strategioiden kanssa. Hakanen ym. (2007, 104) kuvailee verkoston strategian tarkoittavan johonkin tiettyyn verkkoon kuuluvien organisaatioiden yhteistä strategiaa. Siinä verkostosuhde asemoidaan kokonaisuudessaan kilpaileviin verkostoihin, asiakkaisiin ja toimittajiin nähden. Strategia vastaa kysymykseen, mitä tällä verkostosuhteella tavoitellaan.

Toimivat verkostot perustuvat pysyviin, pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin. Tilapäisluonteiset kumppanuussuhteet eivät palvele tavoitteita. Verkostomaiseen toimintaan sisältyy olennaisesti epävarmuus, johon voi vastata vain kasvattamalla varmuutta verkoston jäsenten sitoutumisen kautta. (Pirnes 2002, 88.)

Verkosto toimii ja kehittyy sen pohjalta, miten vallan ja intressien jakautuminen sekä johtaminen sen toimintaa määrittelevät. Verkostosuhteiden kehittyminen edellyttää, että mukana olevien organisaatioiden suhteissa on pysyvyyttä, jonka myötä organisaatiot uskaltavat suunnitella toimintaansa ja tehdä sitoumuksia tulevaisuuteen. Omista intresseistään riippumatta osallistujat pyrkivät yläpitämään tasapainoa, joka ei vaaranna verkostoon tehtyjä investointeja tai siitä saatavia etuja. (Ollus ym. 2002, 76 - 77.)

Verkoston tulevaisuuden kannalta ratkaisevaa on, että osallistujien visiot ja yhteistyötä koskevat odotukset ovat riittävän samansuuntaiset. Paras keino tämän varmistamiseen

on keskinäinen tutustuminen ja avoin keskustelu. Tehokas tapa keskinäisen luottamuksen rakentamiseen on osapuolten johtohenkilöiden yhteiset tutustumis- ja seminaarimatkat, jotka irrottavat arjen rutiineista. Jos matkan aikana on mahdollisuus tutustua markkinoihin, asiakkaisiin ja muihin verkostoihin, syntyy hyvä pohja yhteisen vision luomiselle. (Niemelä 2002, 111.)

Tuottavan verkoston luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat ensisijaisesti henkistä ihmismielien yhteensovittamista. Verkostoitumista edistämään tarvitaankin leadereita, ihmisten johtajia. Tuloksia ei synny heti, vaan yleensä vasta vuosien kuluessa voidaan puhua toimivasta verkostosta. Se on siis rakennettava askel askeleelta yhdessä. Tämä hitsaa osallistujat syvälliseen yhteistyöhön, jolloin vaikutukset ovat pysyviä eikä verkosto hajoa ensimmäisiin vastoinkäymisiin. Yleistäen voidaan sanoa, että jokaisen verkostosuhteen tai kumppanuuden onnistuminen riippuu kolmesta asiasta: Verkosto tarvitsee 1) yhteisen selkeän tarkoituksen, 2) toimivan vuorovaikutuksen ja 3) tilanteeseen sopivan johtamisen. (SPP Verkostokonsulttien [www-sivut](http://www.spp.fi) 2014.)

Niemelä (2002, 36) nimeää yhdeksi verkoston voimavaraksi yhteistoimintaperinteen. Verkostossa tarvitaan kykyä arvioida asioita sekä oman organisaation että koko verkoston edun kannalta. Tässä tarvitaan ikivanhaa kykyä, jota nykyään nimitetään sosiaalisesti pääomaksi. Sillä tarkoitetaan kokemuksen myötä kasvavaa kykyä toimia yhteisten päämäärien hyväksi ja se perustuu luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Jos verkostosta löytyy runsaasti sosiaalista pääomaa, se jopa korvaa muita voimavaroja. Suomi kuuluu perinteisesti vahvan yhteistoimintakyvyn alueisiin, mikä ilmenee muun muassa aktiivisena osallistumisena yhdistystoimintaan.

#### 4.5 Verkoston johtaminen ja hallinta

Pirneksen (2002, 8) määritelmän mukaan verkostojohtaminen tarkoittaa sitä organisointi- ja johtamismallia, jolla verkostoa johdetaan. Kaikissa organisaatioissa tarvitaan ja sovelletaan verkostojohtamista, vaikka johtamistavat usein vaihtelevatkin paljon verkoston rakenteen, intensiteetin ja toiminnallisuuden perusteella.

Vaikka verkosto on johtamisen toimintaympäristönä erilainen kuin yksittäinen organisaatio, voivat johtamisen tarpeet ja tavoitteet olla hyvinkin samanlaiset. Johtamisen merkitys korostuu entisestään, kun osapuolten sisäiset hierarkiat murtuvat ja keskinäinen yhteistyö lisääntyy. Johtamista tarvitaan sekä luomaan järjestystä, että löytämään uudenlaisia toimintamahdollisuuksia. Johtamisen tehtäväkenttä laajenee ja monipuolistuu. Johtaminen muodostuu prosesseista, jotka kehittävät verkoston toimintaa. Verkoston johtamiseen osallistuvat näin ollen useat eri henkilöt kulloisenkin asemansa ja roolinsa myötä. (Ollus ym. 2002, 87.)

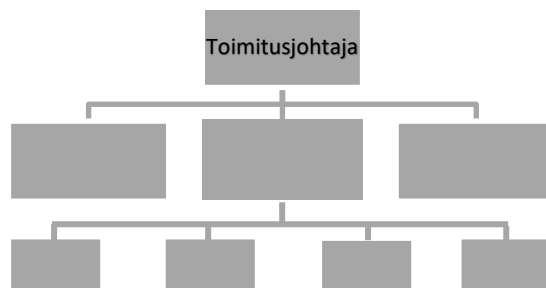
Verkoston johtaminen poikkeaa tavanomaisesti johtamisesta monilla tavoin. Se on epäsuoraa ja suuntautuu etenkin tiedon keräämiseen, verkostotoimijoihin vaikuttamiseen, asioiden johtamiseen sekä sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan. Suoria valtasuhteita on vähemmän, koska toimijat ovat itsenäisiä ja päättävät itse osallistumisestaan yhteistyöhön. Verkoston johtaminen pohjautuu rakennetta, osallistujia ja toimintaa koskevaan tietotaitoon. (Valkokari ym. 2009, 155.)

Vaikka yksittäisen johtajan vastuu ulottuu ensisijaisesti vain oman organisaation tavoitteiden toteuttamiseen, on toiminnassa otettava huomioon koko verkoston yhteiset tavoitteet. Verkoston osapuolien johtaminen perustuu luottamukselle. Kumppaneiden toiminnan on oltava ennakoitavissa, jolloin verkostolle syntyy yhteisten tavoitteiden myötä myös yhteisiä pelisääntöjä. Kullakin organisaatiolla on kuitenkin omat toimintatapansa, joten johtajien on pystyttävä luomaan niin joustavuutta kuin yhteistä menettelytapasäännöstöä verkostokumppanien välille. (Ollus ym. 2002, 66.)

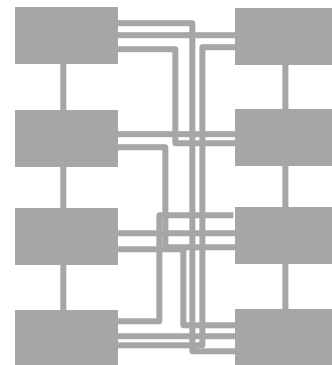
Verkosto-organisaatiota on hankalampaa kuvata organisaatiokaavion avulla kuin muita organisaatiomalleja. Toimiva verkosto on yleensä toiminto-ohjattu ja jokainen jäsen voi toimintojen mukaan olla yhtä hyvin esimies tai työntekijä. Verkosto-organisaation malli perustuu nopeuden, joustavuuden ja kitkan minimoimisen huomioimiseen mahdollisimman hyvin. Verkostossa yhdistyvät samanaikaisesti sekä tiukka käsitys että maksimaalinen yksilönvapaus. (Pirnes 2002, 78 - 79.)



## Perinteinen hierarkkinen organisaatio



## Verkosto-organisaatio

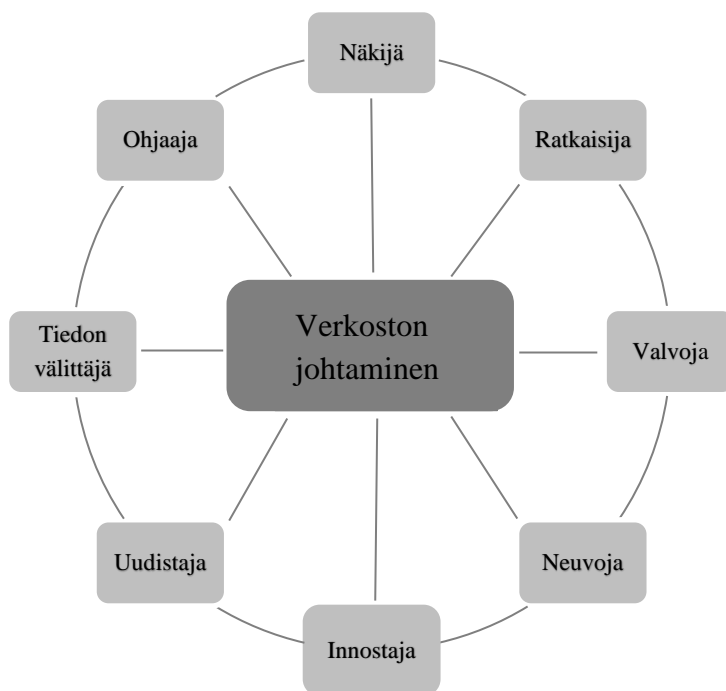


Kuvio 4. Perinteinen hierarkkinen organisaatio ja verkosto-organisaatio poikkeavat toisistaan. (Pirnes 2002, 77.)

Valkokarin ym. mukaan (2009, 166) johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen osa-alueeseen, toimijoiden tai toimintojen johtamiseen. Hierarkkisissa organisaatioissa johtaminen on välitöntä ja saattaa pohjautua asemaan ja auktoriteettiin. Tällöin suora- viivaiset suunnittelu-, koordinointi- ja ohjaustoimet ovat mahdollisia välittömien valta-, vastuu- ja voimasuhteiden ansiosta. Verkostoissa johtaminen on tilannesidon- naista ja saa erilaisia muotoja. Erilaisiin liiketoimintamalleihin perustuvissa verkos- toissa johtamistoimet liittyvät erilaisiin asioihin ja edellyttävät erilaisia liikkeenjoh- dollisia kykyjä. Tulevaisuuden liiketoiminnassa korostuukin verkostosuhteiden ym- märrys ja verkostotoimintaa koskeva tietotaito. (Valkokari 2009, 166 - 167.)

Verkostoitumisen pyrkimyksenä on löytää sellaiset yhteistyökumppanit, jotka auttavat menestymään kiristyvässä kilpailussa. Tämän saavuttaminen edellyttää, että johtajat onnistuvat luomaan ja hallinnoimaan sekä yritystensä sisäistä yhteistyötä, että yritys- ten välistä yhteistyötä. Johtamisen avulla siis määritellään verkoston tavoitteet, luo- daan osallistujayrityksiin toimiva viestintäjärjestelmä ja muodostetaan verkostossa toi- miville ihmisille mahdollisimman hyvät edellytykset omien tavoitteiden toteuttami- seen verkoston tavoitteiden toteutumisen rinnalla. (Ollus ym. 2002, 65.)

Johtamisen erilaisten roolien merkitys korostuu yleensä verkostosuhteissa verrattuna tavanomaiseen yritykseen. Partner Laatuverkoston -malli erottaa verkostosuhteissa esimerkiksi seuraavassa kuviossa esitetyjä johtamisrooleja eri tehtäväalueilla. (Hakanen ym. 2007, 258.)



Kuvio 3. Johtamisen roolit verkostosuhteissa. (Hakanen ym. 2007, 258.)

Mallin mukaiset roolit voidaan jakaa neljään eri ryhmään. *Näkemyksenhallinnan* rooleja ovat näkijän ja ohjaajan roolit. Näkijän roolissa johtaja näkee tulevaisuuden mahdollisuudet, kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen ja keskittyy ottamaan vastuuta. Ohjaajan roolissa johtaja on aloitteentekijä, luo ohjeita sekä määrittelee tavoitteita ja seurannan mittareita. Tiedon välittäjän ja uudistajan roolit liittyvät *tietämyksenhallintaan*. Tiedon välittäjä rakentaa verkoston imagoa, huolehtii sidosryhmäsuhteista ja luo kasvuedellytyksiä. Uudistaja on luova ja intuitiivinen hallittujen riskien ottaja, joka saa toiset vakuuttuneiksi ideoistaan. Innostajan ja neuvojan roolit liittyvät *yhtenäisyydenhallintaan*. Innostava johtaja luo yhteishengen, ratkoo henkilöristiriitoja ja edistää yhteisiä pyrkimyksiä. Neuvoja kuuntelee ja on helposti lähestyttävä sekä huomioi jäsenen tarpeet. *Toiminnan ja talouden hallinnan* rooleja ovat valvojan ja ratkaisijan roolit.

Valvova johtaja seuraa, että sopimuksia ja päätöksiä noudatetaan ja kaikki tekevät oman osuutensa. Ratkaisija löytää toimivat ratkaisut, hallinnoi suunnitelmia sekä vastaa toimenpiteiden aikatauluista ja budjeteista. Kaikkien tehtävien hoitoa tarvitaan josakin vaiheessa verkostosuhdetta, mutta kutakin roolia hoitavan henkilön ei tarvitse aina olla sama. (Hakanen 2007, 259.)

Vuorovaikutteisuutta korostava johtaminen arvostaa yksilöiden kykyä löytää verkostoitumisen mahdollisuuksia ja kehittää luomansa verkoston toimintaa. Verkostoituminen edellyttääkin usein yrityksen rajojen ylittämistä, vastavuoroisuuden edistämistä, luottamuksen kasvattamista, taitoa ratkaista ristiriitoja sekä herkkyyttä monitasoiselle kommunikaatiolle. Tällöin yksittäisten henkilöiden on kehitettävä jatkuvasti omia taitojaan ja harjoitettava aktiivista tiedonvaihtoa. (Ollus ym. 2002, 70.)

Verkostojen johtamiskeinoja ovat *vaikuttaminen*, *integrointi*, *koordinointi* ja *ohjaus*. Vaikuttaminen verkostossa tarkoittaa, että yksittäinen toimija, esimerkiksi verkoston keskusyritys, aktivoi ja ohjaa muita verkostotoimijoita kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Vaikuttamisen keskeisiä väyliä ovat informointi, viestintä, suostuttelu ja vakuuttelu. Integrointi on etupäässä arvotoimintojen yhdistämistä koskevien päätösten toimeenpanoa. Yksittäinen tuotos voi liittyä osaksi toisiaan täydentävien osien kokonaisuutta, jolloin kyseessä on yhdessä tuotettu verkottunut tarjooma. Koordinoinnilla viitataan yleensä projektin- ja ajanhallintaan. Se sisältää lisäksi resurssien tehokkaan hyödyntämisen suunnittelua ja käytössä olevien resurssien uudistamista oppimisen ja kehittämisen kautta. Ohjauksessa puolestaan on kyse siitä, kuinka paljon yksittäinen toimija pystyy seuraamaan ja ohjaamaan muiden toimijoiden arvotoimintoja. Ohjaus voi olla osittaista tai kokonaisvaltaista ja sen avulla voidaan myös pyrkiä suojautumaan verkoston ulkopuolisilta uhilta. (Valkokari ym. 2009, 156 - 159.)

## 5 KOLMAS SEKTORI TOIMIJANA

### 5.1 Kolmannen sektorin erityispiirteet

Yhteiskuntamme sektorit ovat yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityisen sektorin muodostavat voittoa tavoittelevat yritykset. Julkiseen sektoriin kuuluvat muun muassa valtio, kunnat, Kansaneläkelaitos, työttömyyskassat, eläkesäätiöt ja julkiset laitokset. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, jotka eivät tavoittele taloudellista voittoa. Neljäs sektori muodostuu perheistä, kotitalouksista ja ystäväpiireistä, eli ihmisten sosiaalisia tarpeita täyttävistä yhteenliittymistä. (Vuokko 2004, 15.)

|                    | Voittoa tavoittelevat organisaatiot | Ei voittoa tavoittelevat organisaatiot  |
|--------------------|-------------------------------------|---|
| Yksityinen sektori | Yritykset                           | Järjestöt, yhdistykset (kolmas sektori) |
| Julkinen sektori   | Kuntien ja valtion liikelaitokset   | Kunnat, valtion organisaatiot           |

Taulukko 1. Muodollisten organisaatioiden luokittelu. (Vuokko 2004, 16.)

Kolmas sektori viittaa useimmiten kansalaisyhteiskunnan järjestöihin ja säätiöihin. Kolmatta sektoria kuvaavat määreet vapaaehtoisuus ja voittoa tavoittelematon toiminta. Järjestäytyneen kansalaistoiminnan mielletään pohjautuvan aatteelliseen, arvotai intressiperustaan ja kansalaisten vapaaehtoiseen yhteenliittymiseen. Sektorin toimijat ovat hyvinkin erilaisia kokonsa ja toimintojensa puolesta. Niitä ovat esimerkiksi urheiluseurat, virkistys-yhdistykset, avustusjärjestöt, ammatilliset järjestöt ja avustussäätiöt. (Jyväskylän Yliopiston www-sivut 2016.)

Termi ”nonprofit” on negatiivinen ja korostaa vain sitä, mitä nämä instituutiot eivät ole. Olennaista on se, että ne tekevät jotain muuta kuin liikeyritykset tai valtiolliset

laitokset. Yleishyödyllisten instituutioiden tehtävä ei ole toimittaa tavaroita tai palveluja eikä hallita. Niiden tuote on muuttunut ihminen; oppiva lapsi, parantunut potilas tai itseään kunnioittavaksi aikuiseksi kasvanut nuori. (Drucker 2008, 12.)

Yhteenliittymä määritellään yhdistykseksi, jos siinä on vähintään kolme jäsentä, sillä on jonkinlainen aatteellinen tarkoitus ja sen toiminnan on tarkoitus olla pysyvää. Jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä eli ihmisiä tai oikeushenkilöitä, kuten muita rekisteröityjä yhdistyksiä, kuntia tai osakeyhtiöitä. Saman yhdistyksen jäsenenä voi olla ihmisiä ja yhteisöjä. Aatteellinen tarkoitus ymmärretään laajasti ja se voi olla esimerkiksi jonkin aatesuunnan edistämistä, jonkin ryhmän etujen valvontaa, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista tai yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista jäsenille. Aatteellisuuteen ei kuulu taloudellinen toiminta, mutta yhdistys voi silti pyrkiä välillisesti hankkimaan taloudellista etua jäsenilleen. Rekisteriin merkitty yhdistys on oikeushenkilö ja se voi hankkia oikeuksia sekä sitoumuksia, joista vastaa yhdistys itse. Rekisteröimätön yhdistys voi järjestää sisäisen toimintansa kuten parhaaksi katsoo. Kuitenkin rekisteröimättömät yhdistykset toimivat usein lähes samalla tavoin kuin rekisteröitytkin. (Loimu 2010, 23 - 24, 26.)

Kolmannen sektorin sisälläkin voi olla sekä voittoa tavoittelevia, että tavoittelemattomia organisaatioita. Esimerkkinä ovat urheiluseurat, joista osa toimii yritysmäisesti palkattuine henkilökuntineen, kun taas suurin osa on vapaaehtoistyöhön perustuvia puhtaita nonprofit-organisaatioita eli voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Nämä erityyppiset urheiluseurat eivät yleensä kilpaile keskenään. (Vuokko 2004, 18.)

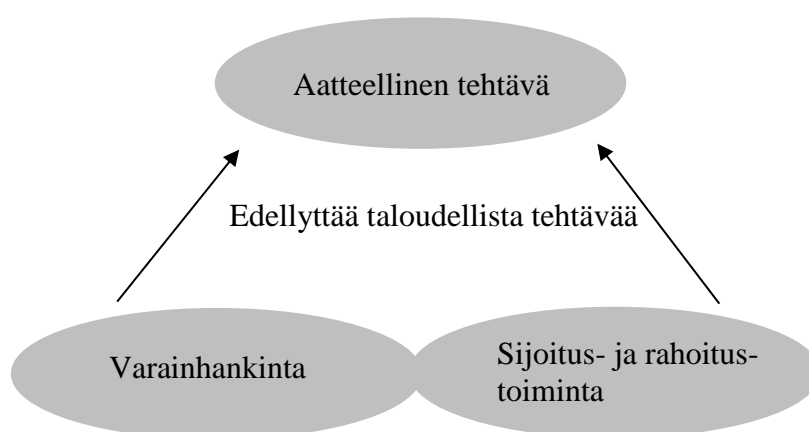
## 5.2 Toiminnan tavoitteet ja haasteet

Tärkein on tehtävä eli missio. Yleishyödylliset organisaatiot ovat olemassa toteuttaakseen tehtävänsä eli muuttaakseen yhteiskuntaa ja yksittäisen ihmisen elämää. Johtajan tärkein tavoite on varmistaa, että kaikki näkevät, kuulevat ja kokevat tehtävän. Tehtävää on tarkasteltava aina uudelleen ja sitä pitää muuttaa tarvittaessa. (Drucker 2008, 56.) Kolmannen sektorin toimijat eroavat yrityksistä ja liikelaitoksista erityisesti toiminnan motiivillaan. Taloudellisen voiton saavuttamisen sijaan ensisijaisena pyrkimyksenä on organisaation mission saavuttaminen. Tämä ei silti tarkoita, etteikö myös

taloudellisia tavoitteita olisi. Jos organisaatio tuottaa ylijäämää, se käytetään toisin kuin yritykset käyttävät voittonsa. Mahdollisen ylijäämän avulla pyritään toteuttamaan entistä paremmin omaa missiota. (Vuokko 2004, 19 - 20.)

Nonprofit-organisaatiot saavat tulonsa yleensä ainakin osittain muilta kohderyhmiltä kuin niiltä, joihin niiden toiminta kohdistuu. Organisaation onkin markkinoitava itseään kahteen suuntaan, sekä rahoittajille että palvelujen käyttäjille. Paikallinen urheiluseura tarvitsee kunnalta ja yrityksiltä tukea toiminnalleen ja samalla se toivoo saavansa lisää harrastajia. Organisaation on siis osattava houkutella resurssien tarjoajia ja sitten suunnata resurssit missiota ajatellen parhaisiin mahdollisiin kohderyhmiin. (Vuokko 2004, 25.)

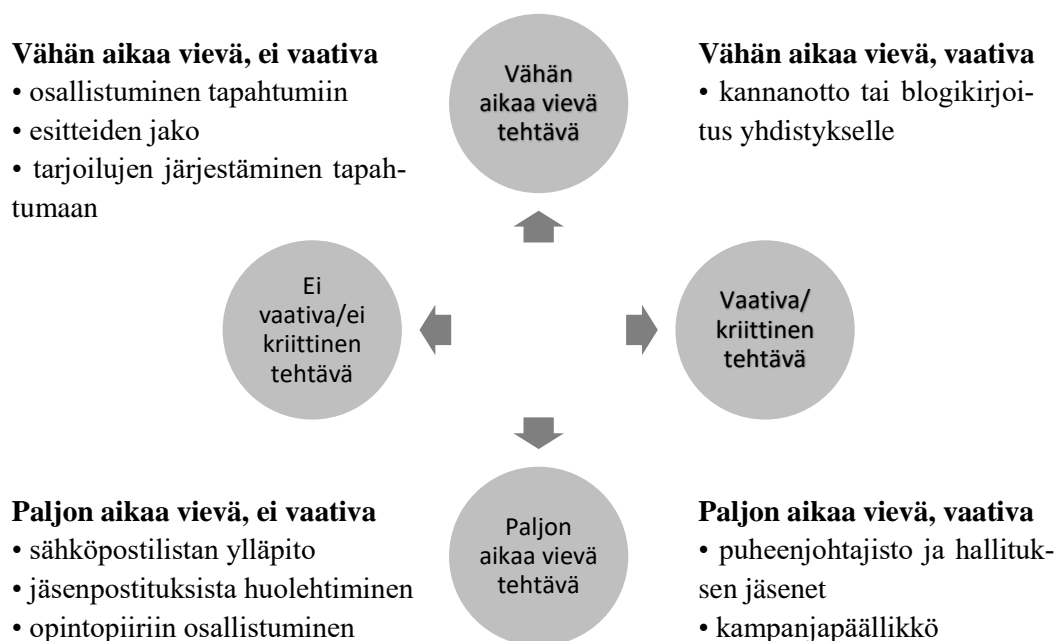
Yhdistyksen toiminnan lähtökohta on aate tai intressi. Jäsenillä on yhteinen näkemys, siitä, mitä arvoja ja asioita he haluavat yhteiskunnassa edistää. Koska yleishyödyllinen toiminta ei tuota juurikaan tuloja, rahaa hankitaan keräysten, myyjäisten, messujen tai liiketoiminnan avulla. Näissä tehtävissä yhdistys on taloudellinen toimija kuten yrityksetkin, vaikka sen toiminnan perusta onkin aatteellinen. Yhdistyksen tehtävät voidaan jakaa varsinaiseen, aatteelliseen tehtävään ja sen toteuttamiseksi järjestettyyn taloudelliseen tehtävään. Taloudellisen tehtävän hoitaminen on edellytys aatteellisen tehtävän toteuttamiselle, kuten kuvio 4 osoittaa. (Hänninen, Kangas & Siisiäinen 2003, 168 - 169.)



Kuvio 4. Aatteellisen yhdistyksen tehtävät (Hänninen ym. 2003, 169.)

Nonprofit-organisaatioiden johtajilla ja johtokunnilla on usein taipumus uskoa, että kaikella tekemisellä on moraalinen tarkoitus ja sitä on jatkettava, tuli tuloksia tai ei. Hyvääkin tarkoitusta kannattaa kuitenkin tavoitella tuloksia tuottavalla tavalla. Yleishyödyllisellä instituutiolla on velvollisuus asiakkaitaan, lahjoittajiaan ja henkilökuntaansa kohtaan kohdistaa niukat resurssinsa toimintaan, josta saadaan tuloksia. Nonprofit-organisaation on arvioitava itseään sen perusteella, miten se on onnistunut luomaan arvoja, visioita, sitoutuneisuutta ja inhimillistä kyvykkyyttä. Sen on määriteltävä tarkat tavoitteet sille, miten se palvelee ihmistä. Näitä tavoitteita on jatkuvasti nostettava, jotta suorituskyky ei laske. (Drucker 2008, 113 - 114.)

Suurimman vastuun yhdistyksen vapaaehtoistoiminnasta kantavat usein muutamat aktiivit, jotka saattavat palaa loppuun työmäärän alla. Toimintaan osallistuvista aktiiveista on pulaa useimmissa yhdistyksissä. Menestyvän yhdistyksen on käytettävä aikaa vapaaehtoistoiminnan suunnitteluun. Ihmiset lähtevät helpommin mukaan toimintaan, joka on suunniteltu heidän, eikä yhdistyksen lähtökohdista. Jäsenille kannattaa rakentaa kiinnostavia tehtäviä, jolloin toiminta on mielekkäämpää kaikille osallistujille. Kun vastuut jaetaan useammalle ja toiminnassa mukana olevien aika käytetään tehokkaasti, on pidemmän päälle helpompaa tehdä enemmän ja paremmin. Yhdistykset saisivat todennäköisesti enemmän aktiiveja, jos toimintaan voisi osallistua pienemmälläkin panoksella. Yhdistyksissä tarvitaan lisää erikokoisia tehtäviä, jotka huomioivat paremmin erilaiset elämäntilanteet ja osallistumismahdollisuudet. Tehtävien vaativuutta voidaan hahmotella esimerkiksi seuraavan nelikentän (kuvio 4.) avulla. (Karainen, Halonen & Tennilä 2010, 9 - 11.)



Kuvio 5. Monipuolinen vapaaehtoistyötarjotin sisältää vaihtelevasti aikaa vieviä ja vaativia tehtäviä. (Karreinen ym. 2010, 12.)

Liikeryitykset ja ei-kaupalliset instituutiot eroavat suuresti ihmisten johtamisessa ja suhteiden hoitamisessa. Yleishyödyllisessä instituutiossa palkattukin henkilökunta tarvitsee enemmän onnistumisen elämyksiä ja palvelun antamaa tyydytystä. Oman työn tulokset on nähtävä selkeästi, jotta työskentelyn mielekkyys säilyy. Vapaaehtoiset työntekijät eroavat ei-kaupallisen organisaation palkatuista henkilöistä oikeastaan enää vain siten, ettei heille makseta palkkaa. Vapaaehtoiset työntekijät ovat yhä tärkeämpiä nonprofit-organisaatioille ja he työskentelevät yhä useammin johtotehtävissä. (Drucker 2008, 175.)

Drucker korostaa myös nonprofit-organisaation johtokunnan roolin olevan hyvin erilainen. Sen toimintaa määrittelevät erityiset inhimilliset ja organisatoriset realiteetit, kuten vapaaehtoisten houkuttelu, kouluttaminen ja ohjaaminen, suhteiden hoitaminen erilaisten tukijoukkojen kanssa sekä varainhankinta. Burnout-tapaukset ovat nonprofit-organisaatioissa erittäin vakavia, koska henkilökohtainen sitoutuminen asiaan on useimmiten hyvin voimakasta. (Drucker 2008, 13.)



Kun tarkastellaan erityisesti urheiluseuratoimintaa, yleisimpinä haasteina nousevat esiin seuran johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat, yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, valmennuslinjan ja -järjestelmän laatu ja tehokkuus sekä tavoitteiden realistisuus ja hyvä hallintotapa. Seurajohdon pitäisi saada aikaan yritysmaista tehokkuutta vapaaehtoisvoimin toimivassa yhdistyksessä. Urheilun, hallinnon ja yhteisöllisyyden lisäksi pitäisi vielä kehittää ja uudistaa seuraa, hoitaa suhteita ja vastata lasten vanhemmilta tulevaan palautteeseen. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22 - 25.)

### 5.3 Sektorin yhteiskunnallinen merkitys

Auttaminen, talkoohenki ja yhdessä tekeminen ovat aina olleet suomalaisille ominaisia asioita. Yli kolmasosa aikuisväestöstämme osallistuu vapaaehtoistoimintaan. Suurin osa toimii liikunnan ja urheilun, sosiaali- ja terveysalan tai lasten ja nuorten parissa. Vapaaehtoistyötä tekevät ovat tärkeä osa yhteiskuntamme toimintaa. Osallistuminen kasvattaa sekä vapaaehtoisten että toiminnan kohteena olevien terveyttä, hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. (Filatov 2012.)

Kansallisella tasolla on ollut tarvetta julkisen hallinnon keventämiseen ja hallintoa on pyritty hajauttamaan. Yhtenä suuntana on ollut yhdistys- ja järjestötoiminnan kautta avautuvat mahdollisuudet. Suomessa kolmas sektori on usein nähty julkisen hallinnon jatkeena ja hyvinvointipalvelujen voimavarana. Sektorin vahvuuksiin kuuluu myös varsinkin valtiokoneistoon verrattuna kyky sopeutua joustavasti uudenlaisiin vaatimuksiin. (Koski 2000, 214.)

Monet nykyisistä palveluistamme ovat syntyneet ja kehittyneet vapaaehtoistyön pohjalta ja kolmannen sektorin toiminnasta on tullut myös tärkeä julkisia palveluja täydentävä osa. Vapaaehtoistyö ei voi kuitenkaan korvata julkisia palveluja. Onkin tärkeää keskittyä julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyön aktiiviseen kehittämiseen. Avainasioita tässä kehittämistyössä ovat verkostoituminen, koulutus, yhteiset tilaisuudet ja hyvien käytänteiden jakaminen. Vahva kolmas sektori on voimavara, jossa pienillä panoksilla saadaan selvästi enemmän aikaan kuin markkinalähtöisesti. (Filatov 2012.)

Erilaisten vapaaehtoisryhmien, yhdistysten ja järjestöjen mukaan ottaminen poliittisen ja hallinnollisen toiminnan kentälle kuvastaa sitä, miten kaupunkiorganisaatiossa on hahmotettu nykyisiä ja tulevia uhkia ja pyritty ratkaisemaan niitä. Ottamalla käyttöön monipuolisia valmistelu- ja toimeenpanokeinoja ja liittämällä yhdistykset osaksi omaan toimintaansa, päätöksentekokoneistot vastaavat julkisuudessa yhä useammin esitettyyn haasteeseen ihmisten osallisuuden kasvattamisesta. Laajat verkostot varmistavat suuren osallisten ryhmän, mikä hallinnon näkökulmasta voi edesauttaa sekä innovatiivisten ratkaisujen syntymistä, että taloudellista menestystä. Tämä on tärkeää imagon rakentamiselle ja sen myötä paikkakunnan hyvinvoinnille. (Hänninen ym. 2003, 219.)

Koski (2000, 213) nostaa esiin kansalaisaktiivisuuden toteutumisen erityisesti liikunnan saralla. Kansalaisaktiivisuus on kanavoitunut laaja-alaisesti liikuntaseuratoimintaan ja seurojen toiminnassa onkin eri rooleissa mukana lähes kaksi kolmasosaa suomalaisista. Liikuntaseurojen palvelutarjonta on monipuolistunut ja nykyään eri ikä- ja väestöryhmiin kuuluvat löytävät paikkansa seuratoiminnasta. Aktiivisten vapaaehtoisten työpanoksen taloudellinen arvo on merkittävä. Nuorten aktivoiminen entistä vahvemmin mukaan myös toiminnan järjestäjinä ja vastuunkantajina on tärkeää.

Kolmannen sektorin muiden järjestöjen tavoin liikunta- ja urheiluseuroille on julkisen vallan toimesta asetettu suuria odotuksia. Seuratoiminnan uskotaan lisäävän osallistujien sosiaalista pääomaa, mutta samalla toivotaan, että seurat ottaisivat yhä enemmän vastuuta julkisten palvelujen tuottamisesta. Liikuntayhdistysten halutaan siis olevan mukana säilyttämässä ja rakentamassa suomalaista hyvinvointivaltiota. Käytännön palvelutehtäviin keskittyneet seurat ovat valikoitumassa ”hyväosaisten” yhteisöiksi, jotka lisäävät sosiaalista pääomaa omassa joukossaan, mutta saattavat samalla tahtomattaan kasvattaa yhteiskunnan eriarvoisuutta. Seurojen nykyinen toimintakulttuuri näyttäisi olevan valikoivaa. Esimerkiksi johtavassa asemassa olevien määrän kasvu vapaaehtoistyöntekijöiden joukossa selittynee sillä, että heillä on enemmän yhteyksiä yritysmaailmaan, jolloin he pystyvät muita paremmin hankkimaan ulkopuolista rahoitusta. Vähävaraisten perheiden ulkopuolelle jäämistä saattavat edesauttaa myös harrastusmaksut ja autokyyditystä vaativat kuljetusmatkat. Tasa-arvonäkökulma huomioiden liikunta- ja urheiluyhdistyksillä onkin edessään iso haaste: miten saada vähävaraiset ja työttömät mukaan toimintaan. (Hänninen ym. 2003, 145 - 147.)

Suomalaiseen urheiluseuratoimintaan on väistämättä tulossa muutoksia, joita aiheuttavat muun muassa nuorten erilaiset tavat ajatella ja toimia sekä muutokset yhteiskuntarakenteessa. Nuoremmat sukupolvet haluavat mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua käskyjen noudattamisen sijaan. Nousussa ovat esimerkiksi itseohjautuvuus, osallistaminen, kokeileminen ja tutkiva oppiminen. Yksilöllisyys korostuu ja valta hajautuu verkostoihin. Maamme on muuttunut koko ajan enemmän palveluyhteiskunnaksi ja hyvinvointipalvelujen kysyntä kasvaa edelleen, minkä seurauksena kuntien talous heikkenee ja hyvinvointimarkkinat jaetaan uudelleen. (Heikkala 2014.)

Liikuntaseurojen toiminta on tärkeää etenkin nuorimpien ikäluokkien kannalta. Koulun liikuntatunteja on aivan liian vähän perustaitojen oppimiseen ja harrastustapojen muodostamiseen. Seurat tarjoavat mahdollisuuden harrastamiseen omien edellytysten ja tavoitteiden mukaan. Seuratoiminnassa on mahdollista oppia liikunnan perusasioiden ja lajitaitojen lisäksi kunnioittamaan sääntöjä, toimimaan ryhmässä ja pyrkimään kohti tavoitteita. Mielekkäästi toteutettu toiminta luo tukevan pohjan läpi elämän jatkuvalla liikunnallisuudelle. (Koski 2000, 223 - 224.)

Heikkalan (2014) mukaan urheilulla menee edelleen hyvin, sillä aktiivisia toimijoita riittää ja mediassa on yhä vahva asema. Muutospaineita tuovat varsinkin nuorten omaehtoisen liikunta-aktiivisuuden vähentyminen, pitkäjänteisen seuratoimintaan sitoutumisen heikkeneminen ja kertasuorittamisen lisääntyminen. Merkitykselliselle toiminnalle on silti tarvetta edelleen. Onnellisuus lisääntyy henkisen pääoman myötä ja seuratoimintaan osallistuminen on juuri tällaista henkistä ja merkityksellistä toimintaa.

Yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että kansalaiset löytävät mielekkäitä vapaa-ajan ja toimintaresurssien käyttötapoja. Seuratoiminta voidaankin nähdä yhtenä suositeltavimmista tavoista, sillä sen kautta tuetaan yhteiskunnan toimintaa, nuorison kasvua ja kehitystä sekä väestön terveyttä ja hyvinvointia. (Koski 2000, 230.)

#### 5.4 Sponsoroinnista kohti toiminnallista yhteistyötä

”Sponsorin ja kohteen yhteistyö on käytännössä kykyä ja halua yhdistellä ja hallita tiedolla ja luovuudella erilaista ajattelua hyödyksi molemmille.” (Valanko 2009, 101.)

Vaikka kolmannen sektorin toimijat eivät tavoittele voittoa yritysten tapaan, nekään eivät silti yleensä selviä ilman jonkinlaista liiketoimintaa. Tarkasteltaessa etenkin urheiluseuroja sponsorointiyhteistyö on merkittävä osa rahoituksen hankintaa jäsenmaksujen ja avustusten ohella. Perinteisessä sponsoroinnissa yritys maksaa kohteelle ja saa vastineeksi näkyvyyttä, esimerkiksi mainoksen pelipaitaan tai kausijulkaisuun. Tänä päivänä toiminnallinen yhteistyö on jatkuvasti lisääntymässä. Siinä sponsoroija on kumppanina osallistumassa kohteen varsinaiseen toimintaan. Toiminnalliset yhteistyökumppanit ovatkin vahvasti osa seuran keskeistä verkostoa.

Sana ”sponsori” tarkoittaa rahoittajaa, taloudellista tukijaa ja kustantajaa. Sponsorointi tarkoittaa siis toimintaa, joka pohjautuu sponsorin ja kohteen väliseen sopimukseen ja huomioi molemmat sopimusosapuolet. Kuvaavin ja nykyaikaisin ilmaus tälle toiminnalle on yhteistyökumppanuus. Siinä yhdistyvät sponsori ja kohde, yhteistyön kumppanuusmainen luonne sekä se tosiasia, että kumppanuus edellyttää työskentelyä yhdessä. (Valanko 2009, 51 - 52.)

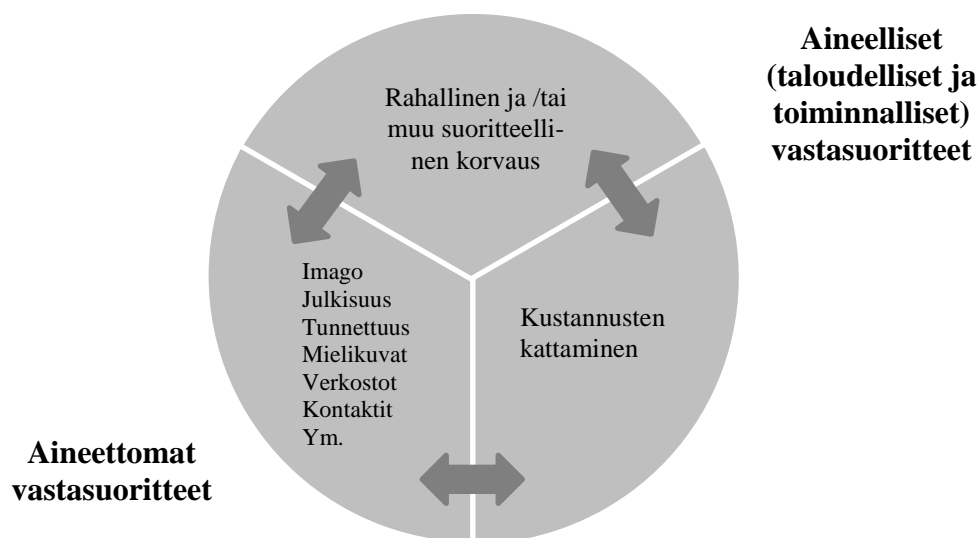
Perinteisessä sponsoroinnissa on kyse siitä, että organisaatio saa resursseja yritykseltä ja yritys puolestaan näkyvyyttä ja imagolisää. Sponsori ei kuitenkaan ole mukana kohteensa varsinaisessa toiminnassa. Nonprofit-organisaatio saattaa tarvita lisäksi toiminnallista yhteistyötä, jossa se yhdessä yrityksen kanssa saa aikaan jonkinlaisen palvelun. Lähtökohtana toimivalle yhteistyölle voi olla esimerkiksi se, että asiakkaille halutaan tarjota jotain erilaista ja parempaa tai uudella tavalla ja se pystytään toteuttamaan vain yhteistyön myötä. (Vuokko 2004, 240.)

Sponsoriyhteistyö on aina vastikkeellista yhteistyötä yrityksen ja kohteen välillä. Vain riittävän tiiviillä yhteistyöllä osapuolet voivat saavuttaa omat tavoitteensa ja tarjota samalla toisilleen hyötyä ja mahdollisuuksia. Yhteistyö on parhaimmillaan synergia-peliä, jossa yksi plus yksi on enemmän kuin kaksi. Sponsoriyhteistyö on aiemmin määritelty yrityksen lähtökohdista, mutta nykyään edellytetään kohteen näkökulman tasavertaista huomioimista. (Alaja & Forssell 2004, 21.)

Kohteen kannalta sponsorointisuhteen tavoitteena voi olla myös se, että kohde voi sponsorin avulla tarjota yleisölleen jotain sellaista, jota kohde ei itse pystyisi tarjo-

maan. Esimerkiksi urheilutapahtumaa sponsoroiva juoma-alan yritys voi jakaa kilpailun yleisöksi tuleville pullollisen lähdevettä kullekin. Sponsoroinnin avulla pystytään siis laajentamaan kohteen ja tässä tapauksessa urheilutapahtuman palvelupakettia ja yleisön saamaa palvelukokemusta. (Vuokko 2004, 220.)

Trendinä on, että yritykset karsivat yhteistyökohteiden lukumäärää ja korostavat kohteiden sekä yhteistyön laatua. Kumppanuuksia etsitään omien tarpeiden pohjalta ja omilla ehdoilla. Kohteiden on reagoitava tähän kilpailun kovetessa ja tehtävä oma sponsorimyyntinsä houkuttelevaksi yritysten näkökulmasta. Budjettipohjaisen suunnittelun ohella on käytettävä arvopohjaista kumppanuuksien suunnittelua ja pohdittava, mitä muuta sponsorit voivat tarjota rahan lisäksi. Kuvio 2 havainnollistaa näitä aineettomia ja aineellisia vastasuoritteita. Kaikki ne muun muassa mahdollistavat ja kehittävät toimintaa, tukevat markkinointia ja viestintää, sitouttavat kohderyhmiä, tuovat lisäarvoa ja kasvattavat tietotaitoa. (Valanko 2009, 189.)



Kuvio 6. Sponsorihyödyt kohteelle. (Valanko 2009, 189.)

Nykyajan sponsorointi on kehittynyt mainonnan korvikkeesta tehokkaaksi markkinointiviestinnän keinoksi. Sen teho ja vaikutukset ymmärretään ja sitä hyödynnetään yhä ammattitaitoisemmin. Sponsoroinnin taso on maassamme vielä varsin kirjavaa, vaikka olemme jo pitkällä 2000-luvulla. Edelleen 70 prosenttia yrityksistä, eli noin 26 000 vähintään viiden hengen yritystä jää puuhasteluasteelle pienimmistä yrityksistä

puhumattakaan. Mahdollisia sponsoroinnin kohteita eli rekisteröityjä yhdistyksiä ja järjestöjä on noin 130 000, joten tehokkaille ja nykyaikaisille yhteistyökumppanuuksille riittää markkinoita. (Valanko 2009, 35 - 36.)

Nonprofit-organisaatio on yleensä sponsoritukea saava osapuoli, mutta voisiko se olla myös sponsori ja tarjota panoksiaan sponsoroinnin periaatteiden mukaisesti? Käytännössä tämän estävät yleensä organisaation niukat resurssit. Rahan sijaan nonprofit-organisaation panokset voisivatkin olla jotain muuta, kuten omaa asiantuntemusta, työntekoa tai palveluja. Olisiko se yksi keino luoda positiivista mielikuvaa tärkeiden kohderyhmien keskuudessa? (Vuokko 2004, 181.)

Sponsoroinnin suunnittelussa ja mittaamisessa tarvittaviin tutkimuksiin erikoistunut Sponsor Insights on tutkinut merkittävimpien pohjoiskarjalaisten sponsoriyritysten näkemyksiä yhteistyöstä urheiluseurojen kanssa. Keskeisenä toiveena yrittäjien suunnalta esitettiin, että seurojen tulisi tarjota yrityksille keinoja olla hyödyksi yhteisölle. Käytännön toimina ehdotettiin erilaisten valmiiden ja yrityskohtaisesti räätälöityjen yhteistyömallien tarjoamista, tapahtumayhteistyön lisäämistä sekä säännöllistä yhteydenpitoa markkinointiyhteistyötä tekeviin yrityksiin. Tutkimuksen mukaan ideoiden puute koetaan ongelmana enemmänkin suurten kuin pienten yritysten keskuudessa. (Sponsor Insightsin www-sivut 2016.)

## 5.5 Kolmas sektori verkostoitujana

Verkostoitumista ajatellen järjestöt ja yhdistykset ovat paikallisia verkostotoimijoita, joille tulee ”kolmas tehtävä”. Ensimmäinen tehtävä on omien jäsenten etujen ajaminen ja aktiviteettien järjestäminen jäsenille. Toinen tehtävä on palvelujen tuottaminen. Kolmas, uusi tehtävä on toiminen sellaisissa verkostoissa, jotka ovat paikallisen hyvinvointipolitiikan keskeisessä asemassa. Kuntien pitää luoda edellytyksiä, jotta yhdistykset voivat saavuttaa tavoitteitaan. Kuntien on edistettävä uusien vuorovaikutussuhteiden ja ongelmanratkaisukeinojen syntyä. Yhdistysten näkökulmasta on kyse siitä, miten ne voivat hoitaa omaa tehtäväänsä ja saavuttaa tavoitteitaan julkisia voimavaroja hyödyntämällä. (Möttönen & Niemelä 2005, 104.)

Möttösen ja Niemelän (2005, 104) mukaan uudessa hallintatavassa ja verkostoperiaatteessa korostuu toimijoiden, eli esimerkiksi kunnan ja kolmannen sektorin suhteiden tasa-arvoisuus. Yhdistykset ja järjestöt eivät ole alisteisia julkiselle toiminnalle, vaan itsenäisiä ja tasa-arvoisia yhteistyösuhteissaan. Jos järjestöt haluavat saada hyötyä suhteistaan julkisen sektorin kanssa, niiden on kuitenkin tehtävä yhteistyötä avoimesti ja siten, että se palvelee myös julkista sektoria. Tapauskohtaista hyötyä tärkeämpää on tavoitella vakiintuneempaa yhteistyösuhdetta, joka pyrkii synnyttämään uutta toimintaa.

Kolmannen sektorin edustaja voi tehdä yhteistyötä kuntien lisäksi myös muiden voitoa tavoittelemattomien organisaatioiden sekä yritysten kanssa. Vuokko (2004, 246) keskittyy kuvailemaan nonprofit -organisaatioiden ja yritysten välisen yhteistyön edellytyksiä, koska siinä ylitetään perinteinen sektoriraja, mikä osaltaan luo haasteita yhteistyölle ja motiivien yhteensovittamiselle. Hänen mukaansa tuloksellisen yhteistyön kannalta olennaisia ovat esimerkiksi seuraavat seikat: toisen osapuolen tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen, keskinäinen luottamus ja kunnioitus, sitoutuminen, pitkäjänteisyys, kummankin osapuolen sidosryhmien tuen saaminen, tarpeiden tasapaino ja jatkuva kehittyminen. Yhdistyksen ja yrityksen välisessä yhteistyössä on erittäin tärkeää, ettei kumpikaan osapuoli koe yhteistyön ryvettävän mitenkään kummankaan omaa identiteettiä. Kumppanin toiminta on arvostettava yhtä korkealle kuin organisaation oma toiminta.

Yhteistyö edellyttää useimmiten uusien asioiden oppimista ja kummankin osapuolen määrätietoista kehittämistä. Nonprofit-organisaation on opeteltava yrityksen toimintaperiaatteita ja päinvastoin. Yhteistyön aloittamisesta seuraa muutoksia molemmille osapuolille ja se saattaa aiheuttaa myös muutosvastarintaa. Tällöin kummankin osapuolen on pystyttävä kuvaamaan henkilöstölleen selkeästi tulevan yhteistyön syyt, tavoitteet ja toimintatavat. (Vuokko 2004, 248.)

Loimu (2004, 259 - 260) käsittelee verkottumisen merkitystä erityisesti puheenjohtajan näkökulmasta. Yhdistyksen puheenjohtajan kannattaa verkostoitua, eli luoda ja ylläpitää suhteita yhdistyksen toimintaan ja johtamiseen vaikuttaviin henkilöihin. Yksinkertaisimmillaan verkottuminen on sosiaalista kanssakäymistä, mutta pidemmälle

vietyä se on järjestelmällistä oman verkoston kokoamista. Merkittävin hyöty on monipuolisen tiedon ja tuen saaminen.

Urheiluseurojen verkostokumppaneita ovat muun muassa kunnat, koulut, päiväkodit, yritykset, muut seurat ja yhdistykset, lajiliitot, media ja tutkimuslaitokset. Seuratoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen liittyy niin monenlaisia asioita ja haasteita, ettei kukaan voi selviytyä niistä ilman muiden apua.

Liikunnan ja urheilun onnistuminen perustuu laajan verkoston yhteistyöhön. Seuroille ja seurajohtajille onkin tarjolla monenlaista tukea. Kunnat luovat edellytyksiä perustoiminnalle ja tapahtumien järjestämiselle. Lajiliitot neuvovat lajiin liittyvissä kysymyksissä ja liikunnan aluejärjestöt auttavat seuran kehittämisessä ja hallinnossa. Urheiluopistot toteuttavat koulutuksia ja seminaareja. (Sport.fi:n www-sivut 2016.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Yhteistyökumppaneiden strategioihin perehtyminen

Varsinaisen tutkimuksen pohjustukseksi tarkastelin kolmen eri tahon toimintastrategioita. Nämä tahot ovat Mailajuniorit ry:n keskeisiä yhteistyökumppaneita. Tarkoituksena on tuoda esille, millaisia seuran toimintaan liittyviä painopisteitä strategiat sisältävät. Valitut dokumentit ovat:

- Pesäpalloliiton toimintasuunnitelma; Pesäpalloliikkeen tulevaisuus – miten etenemme kohti vuotta 2022?
- Kankaanpään kaupunki; Kankaanpää 2025: ”Äly, taide ja hyvinvointi asuvat meillä”
- Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus; Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy:n toimialueen elinkeinostrategia 2015 - 2020

Avaan seuraavassa hieman strategioiden tavoitteita ja muuta sisältöä niiltä osin, jotka ovat kytköksissä tai kytkettävissä seuran toimintaan.



### *Pesäpalloliiton strategia*

Perehdyin ensimmäiseksi Pesäpalloliiton strategiaan (2016), koska se on seuran oman lajiliiton tuotos ja siksi selvimmin kytköksissä seuran toimintaan. Strategia on valmistunut syksyllä 2016 ja sitä on tarkoitettu päivittämään vuosittain. Liikkeelle lähdetään analyyseillä pesäpalloliikkeen nykytilasta sekä perustehtävästä eli missiosta, joka määritellään näin: ”Kansalaisaktiivisuuteen toimintansa perustavan pesäpalloliikkeen perustehtävänä on järjestää unohtumattomia elämyksiä sekä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia kaikille. Perustehtävänsä mukaisesti pesäpalloliike kehittää kansallispeli-pesäpalloa ainutlaatuisena, kansallisiin perinteisiin tukeutuvana, monipuolisena liikunta- ja urheilumuotona. Yhteiskunnallisista haasteista pesäpalloliikkeelle tärkein on lasten kasvun ja kehityksen tukeminen urheilun ja liikunnan keinoin. Tavoitteena on mahdollistaa kaikille elämänmittainen liikunnallinen elämäntapa, osallistuminen ja osallisuus.”

Pesäpalloliitto on strategiassaan määritellyt seuraavat tavoitteet matkalle kohti vuotta 2022: ottelutapahtumien kehittäminen, harrastajamäärien kasvattaminen, muutosten johtaminen, pesäpalloliikkeen organisoituminen yhteisiä tavoitteita palvelevaksi yhdeksi liikkeeksi sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän uudistaminen ja kirkastaminen.

Suurimman painotuksen strategisissa valinnoissa on saanut organisoituminen yhdeksi yhteiseksi liikkeeksi, jolla tähdätään toiminnan, johtamisen ja taloudellisten resurssien käytön tehokkuuteen. Käytännön toimiksi on määritetty muun muassa luottamusorganisaation uudistaminen, maakuntien roolin täsmentäminen ja kymmenen alueellisen seuratoiminnan kehittäjän palkkaaminen. Näiden kehittäjien tärkeimpiä tehtäviä ovat toimiminen ”kummeina” seuroille, toiminnan kehittäminen yhdessä seurojen junioripäälliköiden kanssa sekä yhteistyön edistäminen muiden lajien kanssa. Strategiset valinnat on määritetty myös kasvukeskuksissa kasvamiselle, harrastajamäärien kasvattamiselle sekä viestinnän ja ottelutapahtumien uudistamiselle.

### *Kankaanpään kaupungin strategia*

Toisena tarkastelun kohteena oli Mailajuniorit ry:n kotikaupungin Kankaanpään kaupunkistrategia: Äly, taide ja hyvinvointi asuvat meillä (2017). Strategia on julkaistu alkuvuodesta 2017 ja myös kaupungin asukkailla on ollut mahdollisuus vaikuttaa sii-

hen. Strategisiksi, ohjaaviksi roolivalinnoiksi on määritelty seuraavat: mahdollisuuksien luoja, hyvinvoinnin edistäjä sekä kestävä, ketterä ja toimiva kaupunki. Näillä roolivalinnoilla kaupunki pyrkii edistämään tunnettuuttaan ja näkyvyyttään. Toimintaa ohjaavat arvot ovat avoimuus, edistävä johtajuus, luovuus ja jatkuva kehittyminen sekä tehokkuus – tekemisen meininki. Strategisiksi painopistealueiksi on nimetty seuraavat:

1. innovaatio- ja kehitystoiminta
2. tulevaisuuden koulutusosaaminen
3. matkailupotentiaali ja kuntamarkkinointi
4. taide, liikunta ja aktiviteetit
5. myönteinen yhteisöllisyys
6. asukkaiden hyvinvointi
7. kestävä kehitys
8. tasapainoinen talous
9. ketterä, yhteistyökykyinen hankintamalli
10. toimivat terveet työyhteisöt

Kaupunkistrategiassa (2017) on eritelty tarkemmin kaikkien edellä mainittujen painopistealueiden tavoitteet sekä niihin tähtäävät toimenpiteet ja ohjelmat. Matkailupotentiaalin ja kuntamarkkinoinnin yhtenä tavoitteena on tarjota Suomen laadukkaimmat harrastusmahdollisuudet. Taide, liikunta ja aktiviteetit -osion yksi tavoitteista on laajan ja monipuolisen koulutus- ja harrastustoiminnan turvaaminen. Myönteinen yhteisöllisyys -alueen tavoitteiksi on nostettu muun muassa eri alojen yhteisöjen kannustaminen yhteistyöhön ja uusien ideoiden tuottamiseen, eri alojen yhteisöjen tarjoamien palvelujen ja mahdollisuuksien markkinoiminen sekä alueen yhdistysten taloudellinen ja toiminnallinen tukeminen.

#### *Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskuksen strategia*

Kolmantena tarkasteltavana strategiana oli Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy:n toimialueen elinkeinostrategia vuosille 2015 - 2020. Strategia on valmistunut keuhällä 2015 ja se on kolmas alueelle laadittu elinkeinostrategia. Sen muodostamisen kulmakivenä oli vahva seudullinen osallistuminen eli siihen pyrittiin saamaan laaja näkemys seudun yrityksiltä, kunnilta ja muilta sidosryhmiltä.

Raportissa selvitetään ensin Pohjois-Satakunnan elinkeinoelämän tilaa vuonna 2015 toimialojen osaamisen, alueen kilpailukyvyn vahvuuksien ja heikkouksien sekä kasvun ja uudistumisen haasteiden kautta. Sen jälkeen keskitytään seudun älykkääseen erikoistumiseen ja läpäiseviin toimenpiteisiin. Seuraavaksi kuvaillaan nykytila, tahtotila ja toimenpiteet tahtotilan saavuttamiseksi. Lopuksi määritellään vielä konkreettiset toimet ja tiekartat strategian jalkauttamista varten. Projektin aikana on lisäksi analysoitu elinkeinostrategioiden parhaat käytännöt, tunnistettu seudun muutostekijät ja tutkittu toimintaympäristön kehitystä. Projektissa toteutettiin nettipohjainen kysely ja kaksi osallistavaa työpajaa, joihin osallistui alueen elinkeinoelämän ja julkisten organisaatioiden edustajia.

Vuoden 2025 vision mukaan Pohjois-Satakunta on älykkäästi erikoistunutta maaseutualueutta, joka on tunnettu elin- ja asuinympäristön laadustaan. Yhtenä kehittämisteemanä elinkeinostrategiassa on mainittu nuorten työllistymismahdollisuuksien synnyttäminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Vision mukaan vuonna 2025 nuorille on syntynyt uusia työpaikkoja ja syrjäytyminen on vähentynyt kuntien, oppilaitosten, kolmannen sektorin ja yritysten yhteistyöllä. Yhdeksi seudun kilpailutekijäksi on nimetty verkostot ja niiden vahvuuksiksi muun muassa vahva kolmannen sektorin toiminta sekä se, että toimijat tuntevat toisensa ja pienten naapurikuntien yritysten välinen verkostoituminen on helppoa. Verkostojen heikkouksiksi on listattu esimerkiksi niiden pienuus, kuppikuntaisuus ja oman edun tavoittelu. Toiminnan todetaan olevan huonosti organisoitua, eikä verkostoja osata hyödyntää. Lisäksi kolmannen sektorin toimijoiden roolia verkostojen pohjana olisi syytä vahvistaa.

## 6.2 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää seuran keskeisten yhteistyökumppanien kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyöstä nyt ja tulevaisuudessa. Haastateltavia oli seitsemän kappaletta ja ne valittiin yhdessä seurajohdon kanssa. Valinnan perustana oli tavoite saada hyödyllisiä mielipiteitä sekä yritysedustajilta että lajiin liittyviltä kumppaneilta. Paikallisia yrityksiä valittiin mukaan neljä, joista kolme on yhteistyökumppaneita ja yksi ei ole. Mukaan haluttiin ottaa myös yritys, jonka edustaja vastaisi siltä näkökan-

nalta, minkälainen toiminta voisi saada yrityksen ryhtymään yhteistyöhön. Lisäksi mukaan valittiin Kankaanpään kaupunki sekä lajiin liittyen Pesäpalloliitto ry ja Satakunnan Pesäpallo ry. Yrityksille nimettiin myös kaksi ylimääräistä ehdokasta kieltäytymisten varalle.

Haastattelujen toteuttamistavaksi valikoitui sähköpostin tai puhelimen käyttäminen lähinnä aikataulu- ja välimatkaongelmien takia. Ensimmäisen sähköpostitiedustelun jälkeen vastasi vain kaksi henkilöä, mutta puhelinsoittokierros tuotti tulosta. Positiivista oli, että kaikki valitut henkilöt suostuivat osallistumaan. Kaksi henkilöä halusi antaa vastauksensa puhelimitse. Kaikkien vastausten saaminen vei kuitenkin suunniteltua enemmän aikaa, sillä sähköpostitse vastaaminen jäi osalla työkiireiden jalkoihin ja vaati muistuttelua. Jälkikäteen havaitsinkin, että puhelin olisi ollut parempi vaihtoehto kaikkien vastaajien osalta, koska kaksi siten vastannutta antoi laajimmat vastaukset ja olisin myös saanut kaikki vastaukset nopeammin kokoon.

Haastattelukysymyksiä oli yrityksille ja kaupungille 11 ja lajikumppaneille kymmenen. Näiden kahden vastaajaryhmän kysymykset poikkesivat osin toisistaan. Kysymyksistä kahdeksan oli samoja. Yrityksiltä kysyttiin toimialan, liikevaihdon, henkilöstön määrän ja vastaajan aseman organisaatiossa lisäksi kysymys, mitä konkreettista hyötyä yritys on saanut yhteistyöstä. Vain lajikumppaneilta kysyttiin pelaajarekrytoinnin kehittämisestä ja vapaaehtoistyöntekijöiden motivoimisesta. Kysymyslistat ovat tämän työn liitteenä. Vastauksia käsitellessäni käytän kaikista vastaajista satunnaista numerointia H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7. Kysymysten numeroinnit vaihtelevat osin kahden vastaajaryhmän välillä, joten käyn ne läpi aiheittain numerojärjestyksen sijaan.

### 6.3 Vastausaineiston purkaminen

Mukana olleet yritykset edustivat seuraavia toimialoja: jalkineiden vähittäiskauppa, viestintäpalvelut, katsastuspalvelut sekä energian myynti ja jakelu. Mukana oli kolme pienempää yritystä ja yksi isompi. Liikevaihdot sijoittuivat kolmen yrityksen osalta haarukkaan 100 000 - 530 000 ja neljännen yrityksen liikevaihto oli lähemmäs 30 miljoonaa euroa. Henkilökunnan määrä vaihteli välillä 3 - 60. Vastaajat olivat yritysten johtoa ja markkinoinnista vastaavia henkilöitä.

Seuraavaksi puran vastaukset olennaisilta osin, eli jätän listaamatta en osaa sanoa - tyyppiset ja hyvin samanlaiset vastaukset. Aluksi vastaajilta kysyttiin, miksi he ovat lähteneet yhteistyöhön seuran kanssa ja millaisia tavoitteita he ovat asettaneet yhteistyölle. H1 vastasi, että *haluamme näyttäytyä ja olla tukemassa nuoria. Olemme itse urheilun suurkuluttajia ja lisäksi vanhimmat pelaajat ovat kohderyhmäämme. Olemme täysin paikallinen toimija, joten haluamme tukea paikallista seuraa.* H3:n mukaan *yrittys haluaa profiloitua energisenä, muutosvalmiina sekä ajan henkeä seuraavana toimijana. Yrityksen sisäinen tavoite on löytää perheet ja saavuttaa sitä kautta asiakkuuksia.* H4 kertoi syyksi *halun tukea paikallista liikuntaa.* H5 kertoi, että *paikallisesa omistuksessa olevana yhtiönä haluamme olla edistämässä kotiseutumme ja alueemme hyvinvointia ja tukea paikallista hyvää yhdistys- ja seuratoimintaa etenkin lapsi- ja nuorisotyön osalta.* H6:n organisaatio tavoittelee *pesäpallon aseman edistämistä alueellamme ja lasten ja nuorten mahdollisuutta harrastaa pesäpalloa, pelaajamäärien kasvua ja yhteisöllisyyttä.*

Seuraava kysymys kuului, millaisena koette Mailajuniorit ry:n imagon. Yleisesti ottaen imagon todettiin pääosin olevan hyvä tai jopa erittäin hyvä. H3 totesi, että *mielikuvani seurasta vastaa nuorekasta, yhteistyökykyistä sekä avointa yhteisöä.* H5 määritteli seuraavasti: *Aktiivinen toimija Kankaanpäässä. Työtä ja urheilua tehdään innolla ja sydämellä, niin urheilijat kuin seuran johto.* H6:n mukaan *Mailajunioreilla on mielestäni hyvä ja vahva imago sekä alueellisesti että valtakunnallisesti tyttöpesäpallon edistäjänä.* H7 kertoi, että *imago on melko neutraali, kuitenkin lievästi positiivinen.*

Mitä konkreettista hyötyä olette saaneet? -kysymykseen kaksi vastaajaa totesi, että tuloja on vaikea mitata, mutta ainakin näkyvyyttä on tullut lisää. H3 totesi lisäksi, että *tähän mennessä yhteistyö on ollut lähinnä imagomainontaa peliasuissa.* H5 kertoi, että *näkyvyyttä eri kanavissa. Myös tapahtumissamme ovat mukavat lapset/nuoret olleet jonain vuonna apunamme.* Vastaajia pyydettiin antamaan numeraalinen arvio yhteistyön sujuvuudesta tällä hetkellä asteikolla 4 - 10. Arvosanat sijoittuivat välille 7 - 9 seuraavilla vastauksilla;

H1: *Sujuu kohtuullisen hyvin, arvosana 7.*

H2: *Ei ongelmia, joten 9.*

H3: *Hieman vaikea arvioida tällä hetkellä, koska uusia yhteistyömuotoja juuri haetaan. Sen perusteella erinomaisesti, arvosanalla 9.*

H4: 8

H5: 7

H6: *Hyvin 8,5*

Seuraavaksi tiedusteltiin, millaisia muita kumppaneita vastaajaorganisaatioilla on esimerkiksi urheilun, kulttuurin tai oppilaitosten parista. H1 vastasi, että *kaksi muuta pesäpalloseuraa ja jääkiekkoseura*. H2:n kumppaneita ovat *OKM, Olympiakomitea, urheiluopistot, useat kunnat ja kaupungit*. H4 kertoi kumppaneinaan olevan *urheiluseuroja, yksittäisiä urheilijoita ja yrityksiä*. H5 vastasi, että *paikallisia yhdistyksiä ja seuroja niin urheilun kuin kulttuurin puolelta. Yhteistyötä myös paikallisten oppilaitosten kanssa*. H6:n kumppaneita ovat *lajiliitto, alueen seurat, Pohjanmaan Pesis, Liiku, muutamat yrityselämän edustajat ja Satakunnan koulut*. H7 vastasi, että *Sataedu, lukio, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Kankaanpään Jääkarhut ja Kankaanpään Maila*.

Seuraava kysymys kuului: millaisia uusia yhteistyömuotoja kaipaisitte? Kysymys oli selvästi hankalin, sillä neljä vastaajaa ei osannut määritellä toiveitaan. Ehdotuksia odotetaan tulevan seuran suunnalta. H2 toivoi *harrastajamäärien lisäämiseksi koulu- ja päiväkotitoiminnan kehittämistä sekä aikuisten ”höntsätoiminnan” hyväksymistä*. H3 vastasi, että *nousujohteiseen myyntiin voisi vaikuttaa vaikkapa yhteisten teematapahtumien järjestäminen, joka pitäisi sisällään myös sosiaalisen median työstöt*. H7 kommentoi, että *Kankaanpään kaupungin uuden strategian mukaan elinvoimaisuus on tärkeä tehtävä, joka koostuu monesta asiasta. Ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on kunnan tärkein tehtävä ja liikuntamahdollisuuksien on oltava hyvät. Hallinto vie seuroissa liikaa resursseja. Kaupunkikeskuksen pitäisi hyödyntää älykästä teknologiaa, esimerkkinä mobiilisovellus, joka kokoaisi tapahtumat yhteen paikkaan*.

Seuraavaksi kysyttiin, millaista toimintaa odotatte seuran taholta yhteistyön kehittämiseksi. H1 vastasi, että *odotamme aktiivisempaa roolia seuran taholta sekä enemmän yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi kutsua johonkin kauden tärkeään peliin tai muuhun tapahtumaan, jossa voisimme tavata seurajohtoa ja vaihtaa kuulumisia*.

H2 toivoi laadukasta lasten ja nuorten toimintaa. H3 kertoi, että ehkä ideointipalaveri, joissa yrityksen toiveet otetaan huomioon. Tämän jälkeen seurassa voitaisiin sisäisesti miettiä uusia tuotteita, vrt. sosiaalisen median tuotteet, joita voisi tarjota asiakkailleen. H6 vastasi, että toivon seuran olevan yhteydessä ja tuovan omia näkemyksiään esille sekä esittävän omia ideoitaan. H7 toivoi, että seura olisi näkyvämpi ja toisi esiin tarinoita junioreista, merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta. Kankaanpäähän on tulossa valtakunnallinen leiri, johon liittyen seuran kannattaisi ottaa ajoissa yhteyttä ja tulla kertomaan, mitä voisimme tehdä yhdessä.

Millaisena näkisitte yhteistyön ihannetilanteen? -kysymykseen H1 vastasi, että ihannetilanteessa olisi enemmän vuorovaikutusta ja olisi hyvä, että rahallisen tuen vastineeksi seuran jäsenet suosisivat tukijoiden palveluja. H3:n mukaan joissakin yritykselle tarjottavissa tuotteissa olisi hyvä asia, jos yrityksille ajateltu hyöty olisi jollakin tavalla mitattavissa. H5 toivoo yhteistoiminnan näkyvän etenkin siinä, että tuetaan toisiamme ja paikallista hyvinvointia ja että seuran jäsenet ostaisivat mieluummin meidän kuin kilpailevan yrityksen tuotteita. H6 näkee ihannetilanteen molemminpuolisena avoimena kanssakäymisenä. Toivon, että on helppo lähestyä puolin ja toisin sekä ehdottaa asioita. Avoimuus ja yhteistyökykyisyys ovat tärkeitä. H7 mainitsee seuraavat asiat: vuorovaikutuksellisuus ja suhteen ylläpitäminen. Yleensä pyydetään rahaa eli on yksisuuntaista. Olemme irtaantuneet kylmästi pelkästä sponsoroinnista, eli yhteistyön pitää perustua kahdensuuntaiseen kumppanuuteen.

Lajikumppaneille esitettiin kysymys, millä tavoin seura voisi kehittää pelaajarekrytointiaan. Ensimmäinen lajikumppani vastasi, että koulut ovat tärkeä yhteistyökumppani tässä ja yksi vaihtoehto on myös yhteistyö toisen lajin kanssa (salibandy, lentopallo, jääkiekko tms.) Lisäksi pelaajien saamista pesiskouluista pitäisi ehdottomasti tehostaa. Toinen kumppani ehdotti, että tukemalla naapurien pienten seurojen toimintaa esimerkiksi ohjaajien koulutuksella. Lisäksi heiltä kysyttiin, millä keinoin seura voisi motivoida vapaaehtoistyöntekijöitään. Ensimmäinen vastaus kuului: muistamalla kiittää hyvin tehdystä työstä, yhteishengen luomisella ja ottamalla kaikki tasavertaisesti mukaan toimintaan. Toinen vastaaja korosti, että huomioimalla tämän tärkeän ryhmän toiminnan muun muassa palkitsemisten kautta.

Lopuksi vastaajilta pyydettiin vielä muita mahdollisia kommentteja yhteistyöstä tai verkostoitumisesta. Ajatuksia heräsikin mukavasti, sillä vain yksi ei vastannut tähän kohtaan.

H1: *Pienessä kaupungissa ei tarvitsisi olla montaa seuraa saman lajin alla. Voimat kannattaisi yhdistää ja muistaa, että urheilu on pääasia. Lajia seuraamaan ja toimintaan pitäisi saada uusia tai ennen mukana olleita henkilöitä, sillä toiminta ei uudistu, jos sama väki kiertää vuodesta toiseen. Kannattaa huomioda naapurikunnat, joissa pesäpalloperinteitä, esimerkiksi Karvia ja Pomarkku. Pelitapahtumien on oltava vetovoimaisia. Olisiko joku pieni houkutin/oheistuote päivittäiseen käyttöön, jolla saisi houkuteltua uusia ihmisiä paikanpäälle.*

H2: *Paikalliseen yhteistyöhön lisää huomiota.*

H3: *Voisiko yritysten kanssa järjestää ideointipalaverin, jossa kuultaisiin yritysten tarpeita. Lähinnä tämä koskisi pienempiä yrityksiä, jotka eivät vielä ole keksineet omaa tapaansa olla toiminnassa mukana, koska ovat tunteneet sen ehkä liian kalliiksi tai eivät jostain syystä ole tietoisia mahdollisuuksista.*

H5: *Hienoa olla yhteistyössä virkeän, paikallista hyvää nuorisotoimintaa tekevän yhdistyksen kanssa. Tsemppiä! Ja hieno tämä kysely. Kukaan ei ole aikaisemmin kartoittanut näin yhteistyötä ja toiveitamme. Iso plussa tästä.*

H6: *Nykypäivänä kaikenlainen yhteistyö ja verkostoituminen on tärkeää. On osattava elää ja toimia seurassakin nykypäivän edellyttämällä tavalla. Yhteistyö on voimavara.*

H7: *Pitää selvittää urheiluseurojen merkitys hyvinvoinnin tukena. Kaupungin rooli on tärkeä. Pitäisi kutsua koolle kaikki toimijat, jolloin saataisiin aikaan todellinen verkosto, tulisi todellista kehitystä ja synergiaetuja. Jokainen taho setvii itsekseen samoja asioita. Verkostossa on huimasti enemmän yhteistyötä.*

#### 6.4 Johtopäätökset haastatteluista

Yhteistyöhön lähtemistä perusteltiin useammassa vastauksessa halulla tukea paikallista seuraa sekä lasten ja nuorten liikuntaharrastusta. Yrityskumppanit tavoittelivat myös näkyvyyttä. Myös uusien asiakkaiden tavoittelemisen mainittiin. Eräs yritys halusi profiloitua energisenä, muutosvalmiina ja ajan henkeä seuraavana toimijana. Ilmeisesti vastaaja näki seuran toiminnassa kyseisiä tavoitteita palvelevia ominaisuuksia. Lajikumppanit kokivat tehtäväkseen seuratoiminnan tukemisen, mutta tavoitteiksi



määriteltiin myös lajin aseman edistäminen, pelaajamäärien kasvu ja yhteisöllisyys. Nämä tavoitteet ovat luonnollisesti myös seuran omia tavoitteita.

Kaikki vastaajien mielikuva seuran imagosta oli positiivinen. Tämä oli odotettavissakin, sillä seura on melko uusi ja toiminta painottuu vahvasti junioreihin. Lasten ja nuorten hyväksi työskentely on lähtökohtaisesti myönteinen asia, eikä nuoren seuran imago ole saanut kolhuja, joita pidempään toimineet seurat ovat saattaneet saada. Seuraa kuvailtiin aktiiviseksi, nuorekkaaksi, yhteistyökykyiseksi ja avoimeksi yhteisöksi. Seuran arvoihinkin lukeutuvat vastuullisuus ja rehellisyys ovat olennaisia kulmakiviä, joiden säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää jatkossakin yhteistyökuvioiden sujuvuuden sekä ihan koko seuran toiminnan laadun ja uskottavuuden kannalta. Vastaajat kokivat melko hankalaksi yhteistyöstä saamansa konkreettisen hyödyn määrittelyn. Vastauksissa todettiin, että hyötyä on vaikea mitata käytännössä. Näkyvyyden todettiin lisääntyneen ja yksi vastaaja totesi yrityksen käyttäneen seuran lapsia ja nuoria apuna tapahtumisissaan. Hyötyä onkin varmasti vaikea mitata ilman jotakin konkreettista houkutinta.

Yhteistyön sujuvuudelle annetut arvosanat sijoituivat välille 7 - 9, eli lähtökohtaisesti voisi ajatella perusasioiden olevan kunnossa ja niiden pohjalle onkin hyvä kehittää uusia toimintoja. Arvosanoille ei annettu juurikaan perusteluja, tosin niitä ei tässä yhteydessä pyydettykään. Yksi vastaaja antoi arvosanaksi 9 sillä perusteella, että parhailaan haetaan uusia yhteistyömuotoja. Vastaus kuvastaa sitä, että uusien toimintatapojen kehittäminen nähdään vahvasti osana sujuvaa yhteistyötä. Lajikumppanien antamat arvosanat olivat parhaimmistoa, mikä johtunee siitä, että yhteistyö poikkeaa yritysyhteistyöstä. Seuralla ja esimerkiksi lajiliitolla on yhteisenä päämääränä lajiin liittyvät tavoitteet ja sen kehittäminen, eikä seuran tarvitse samalla tavoin markkinoida itseään lajikumppaneiden suuntaan.

Yhteistyön parantamiseksi toivottiin seuran suunnalta pääasiassa aktiivisempaa otetta ja yhteydenpitoa kumppaneiden suuntaan. Vastaajat kertoivat olevansa avoimia ideoille, joita seuratoimijoiden odotetaan rohkeasti esittävän. Esiin nousi myös toive yhteisistä ideointipalavereista ja kutsusta johonkin seuran tapahtumaan. Seuran toivottiin ideoivan uusia, esimerkiksi sosiaaliseen mediaan liittyviä tuotteita, joita kumppanit voisivat hyödyntää. Seuran odotettiin olevan näkyvämpi sekä tuovan esiin tarinoita

junioreista ja lajin merkityksestä. Eräs vastaaja mainitsi myös Kankaanpäässä vuonna 2019 järjestettävän valtakunnallisen leirin ja siihen liittyen toiveen, että seura ottaisi ajoissa yhteyttä mahdollisiin yhteistyökuvioihin liittyen.

Yhteistyön ihannetilannetta arvioitaessa useampi vastaaja mainitsi vuorovaikutuksen, suhteen ylläpitämisen ja molemminpuolisen hyödyn. Yleinen suuntaus perinteisestä sponsoroinnista kohti yhteistyökumppanuutta näkyi myös vastauksissa. Yritykset eivät halua olla vain rahan antajia, vaikka sillä näkyvyyttä saisikin. Kaksi vastaajaa kertoi odottavansa, että seuran jäsenet suosisivat aktiivisemmin tukijayritysten palveluita, jolloin he saisivat entistä enemmän konkreettista hyötyä. Lisäksi toivottiin molemminpuolista, avointa kanssakäymistä ja yhteistyökykyisyyttä. Seuran odotettiin myös tarjoavan tuotteita, joiden hyöty olisi jollakin tavalla mitattavissa.

Kommenteissa yhteistyöstä tai verkostoitumisesta esiin nousi kyseisten asioiden tärkeys nykypäivänä ja se tosiasia, että urheiluseurankin on pysyttävä ajan hermolla ja osattava hyödyntää yhteistyöstä saatava voimavara. Urheiluseurojen merkitystä alueen hyvinvoinnille korostettiin ja kaupungin toivottiin ottavan selvemmin rooli veturina, joka kutsuisi kaikki toimijat koolle todellisen verkoston synnyttämiseksi. Toisena merkittävänä asiana mainittiin uusien tai joskus aiemmin mukana olleiden henkilöiden houkuttelevaaminen mukaan seuratoimintaan, jotta uudistuminen olisi mahdollista. Keinoksi ehdotettiin suuntautumista niihin naapurikuntiin, joissa on pesäpalloon liittyviä perinteitä. Seuran kannattaakin vielä lisätä naapurikuntiin suuntautuvaa pelaajamarkkinointia, sillä mahdollisten uusien junioripelaajien mukana saattaa tulla hyvinkin aktiivisia vanhempia mukaan vapaaehtoistyöhön.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 7.1 Tapahtumat osana verkostoyhteistyötä

Tutkimuksessa selvisi, että yhteistyökumppanit kaipaavat uudenlaista toimintaa, pienimuotoisia tempauksia ja teematapahtumia. Konkreettisia ehdotuksia tapahtumien tarkemmasta sisällöstä ei juurikaan tullut, vaan ideointia odotetaan seuran taholta.

Kumppaneille voisi jatkotoimenpiteenä tehdä tarkemman kyselyn nimenomaan kiinnostavista teemoista. Seuran koko potentiaalin hyödyntäminen eri tapahtumissa on tärkeää. Varsinkin vanhimpia pelaajia voisi esitellä yhteistyökumppaneille heti alkuvaiheessa, jotta myös pelaajat tulisivat seurajohdon lisäksi heti mukaan avoimeen kanssakäymiseen ja heitä osattaisiin aiempaa enemmän hyödyntää myös yhteistyökumppaneiden omien tapahtumien toteutuksessa.

Kankaanpäässä järjestetään valtakunnallinen naperoleiri kesällä 2019. Leiri toteutetaan Mailajuniorien, Kankaanpään Mailan ja Pomarkun Pyryn yhteistyönä, mikä tulee olemaan hieno esimerkki seurojen välisestä yhteistyöstä. Leiriin liittyen haastatteluissa nousi esiin toive, että seurasta otettaisiin kaikkiin potentiaalisiin kumppaneihin yhteyttä hyvissä ajoin ennen leiriä. Tällöin ehdittäisiin suunnitella, mitä kukin taho voisi leirin eteen tehdä. Tässä yhteydessä voisi ajatella yhteispalaveria, johon kutsuttaisiin myös uusia tahoja, joiden kanssa ei vielä ole yhteistyötä ollut. Valtakunnallinen leiri on iso ponnistus ja tuo kaupungin liikkeisiin paljon asiakkaita, joten tämä mahdollisuus varmasti kiinnostaa monia yrittäjiä ja muitakin tahoja.

Kumppanit toivoivat myös jonkinlaisia tuotteita, joiden hyöty olisi heidän mitattavissaan. Sellainen voisi olla vaikkapa jokin seuran tapahtumassaan jakama yrityksen mainoskuponki, jolla asiakas saisi alennusta asioidessaan kyseisessä liikkeessä esimerkiksi leirin tai turnauksen aikana. Tuleva valtakunnallinen leiri olisi tähän oikein sopeva tilaisuus, koska sen kesto on useita päiviä. Leirin yhteydessä on erinomainen mahdollisuus tuoda esiin vahvasti muun muassa alueen ruokailu-, majoitus- ja matkailupalveluja. Leiriläisillä ja etenkin heidän perheillään on myös vapaa-aikaa, jolloin on kiva kokeilla jotain ihan muuta kuin pesäpalloa, vaikkapa melontaa tai kiipeilyä. Eri-laisia alueen palveluja kannattaa tuoda esiin nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa jo hyvissä ajoin ennen leirin alkua, kun paikkakunnalle saapuvat tekevät majoitus- ja vapaa-ajan suunnitelmiaan.

## 7.2 Kumppanin muistaminen koko yhteistyön ajan

Onnistunut yhteistyö perustuu alusta loppuun avoimuuteen, rehellisyyteen ja luottamukseen. Lisäksi vaaditaan muun muassa säännöllistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta. Haastatteluvastausten perusteella etenkin yrityskumppanit odottavat aktiivisempaa kontaktia nimenomaan seuran suunnalta, vaikka hedelmällisessä yhteistyössä yleensä molemmat osapuolet toimivat aloitteentekijöinä. Kentien seuran aktiivisempi rooli ohjaisi myös kumppaneita esittämään toiveitaan ja ideoitaan rohkeammin. Perinteisessä sponsoroinnissa kuvio on varsinkin pienempien tukijoiden kanssa usein mennyt niin, että seuran edustaja tarjoaa mainostilaa pelipuvusta tai kausijulkaisusta ja sopimuksen synnyttyä yhteydenpitoa ei juurikaan enää ole. Pienemmätkin yrityskumppanit kuitenkin kaipaavat huomioimista myös kauden mittaan ja varsinkin siirryttäessä puhtaasta sponsoroinnista kohti yhteistyökumppanuutta aktiivisen yhteydenpidon merkitys korostuu. Aloitus- ja lopetuspalaverin lisäksi olisi siis syytä järjestää säännöllisiä tapaamisia myös yhteisen matkan varrella.

Yhteistyökumppania voi huomioida esimerkiksi kutsulla seuran järjestämään tapahtumaan, kuten tärkeään peliin, turnaukseen tai lasten pesiskouluun. Samalla kumppanilla olisi mahdollisuus nähdä toimintaa läheltä sekä tavata seurajohtoa ja vaihtaa kuulumisia. Huomioiminen tällä tavoin ei vaadi suuria ponnistuksia, mutta saa kumppanin tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi seuran toimintaa.

Vapaaehtoistyöntekijät ovat seuratoiminnan korvaamaton voimavara, jota ei sovi pitää itsestään selvyytenä. Myös tämän ryhmän kiittäminen ja pienimuotoinen palkitseminen on tärkeää ja saa vapaaehtoisen ahertajan tuntemaan itsensä ja työnsä tärkeäksi. Joukkueiden nimetyille toimihenkilöille seura onkin järjestänyt kauden päätteeksi esimerkiksi kiitosruokailun. Muita tunnollisia aktiiveja, kuten vanhempia ja isovanhempia voisi muistaa kakkukahvien tai vastaavan yhteisen hetken merkeissä.

## 7.3 Lajin sisäinen yhteistyö

Lajin sisäinen yhteistyö alkaa oman seuran sisältä joukkueiden välisestä yhteistyöstä. Ikäluokat pienenevät alueella koko ajan ja kilpailu harrastajista eri lajien välillä on

kovaa, joten joukkueiden muodostaminen on entistä haastavampaa. Yhteistyötä ja pelaajavaihtoa tehdään seuran sisällä nykyäänkin, mutta siitä voisi tehdä vielä joustavampaa yhteisillä säännöillä, joihin kaikki joukkueet sitoutuisivat ja näin ollen joukkueiden muodostamiseen ja tilapäisiin avunantoihin sisältyisi vähemmän ristiriitoja.

Seurojen välinen yhteistyö on erittäin tärkeää varsinkin pienille seuroille. Vastakkainasettelu isojen ja pienten seurojen välillä ei edistä lajin kehitystä, vaan tekee sille haittaa. Pesäpallo on pitkälti maakuntien laji ja sen tulevaisuuden turvaamiseksi jokainen seura tarvitsee monimuotoista yhteistyötä. Pienet seurat ovat onnistuneesti muodostaneet yhteisjoukkueita esimerkiksi leireille, jolloin muutoin vajaiden joukkueiden on ollut mahdollista päästä mukaan. Hedelmällinen yhteistyön muoto seurojen kesken voisi olla yhteinen ohjaajakoulutus. Isommat seurat voisivat tarjota ohjaajiaan pienempien käyttöön, jolloin kenties joukkueiden muodostumiseenkin tulisi enemmän joustoa ja yhteistyötä seurojen välillä. Isojen leiritapahtumien lisäksi myös pienemmissä tapahtumissa kannattaisi hyödyntää seurojen yhteistyötä, jolloin paikalle saataisiin enemmän pelureita, talkoovoimia ja yleisöä.

Lajiliitto pitää tärkeänä, että seurat noudattaisivat sen laatimaa strategiaa eli uudistusohjelmaa kaikilta osin. Pesäpalloliiton strategian painopisteitä on esitelty tarkemmin kappaleessa 6.1. Lajin katto-organisaation tehtävänä on jäsenseurojen toiminnan tukeminen, joten seuran kannattaa ottaa kehittämistoimista kaikki mahdollinen hyöty irti. Nähtäväksi jää, miten liiton palkkaamat alueelliset seuratoiminnan kehittäjät käytännössä toimivat ja minkälaista kehittämisapua Mailajuniorit tulee tällä saralla saamaan.

#### 7.4 Lajien välinen yhteistyö

Pelaajarekrytoinnin kannalta koulut ja päiväkodit ovat tällä hetkellä keskeiset yhteistyökumppanit. Uusia pelaajia pyritään saamaan myös pesiskouluista ja muista lapsille suunnatuista tempauksista. Jo aiemmin todettu ikäluokkien pieneneminen saa Kaanpään kokoisessa maalaiskaupungissa aikaan sen, ettei joka lajille millään riitä täyttä joukkueellista harrastajaa, jotka omistautuisivat vain yhdelle lajille. Yhteistyö muiden lajien kanssa on mahdollisuus, jota kannattaisi kehittää määrätietoisesti. Tällaisia lajeja alueella voisivat olla esimerkiksi voimistelu, yleisurheilu ja jalkapallo.

Voimistelun kaltaiset talvikaudelle painottuvat lajit olisivat oikein hyvä vastapaino kesään painottuvalle pesäpallolle. Pesis on monipuolinen laji, jossa tarvitaan nopeutta, kestävyyttä, reaktiokykyä sekä hyvää koordinaatiota ja kehonhallintaa. Monessa muussa lajissa olisi hyötyä pesiksen harjoitteista ja samoin pesäpalloilijat saisivat hyötyä ja vaihtelua omiin harjoituksiinsa etenkin talvikaudella. Harjoitusaikatauluja sovittelemalla entistä useampi saattaisi innostua ottamaan pesäpallon toiseksi harrastukseksi vaikkapa voimistelun rinnalle.

Nykyään moni harrastus muuttuu totiseksi ja kilpailuhenkiseksi jo varhain ja harjoituksia on usein monta kertaa viikossa. Tällöin muille harrastuksille on vaikea löytää aikaa, joten lajivalinta on tehtävä aikaisin. Lisäksi monet lopettavat harrastuksen nuoruusiässä juuri ajanpuutteen takia, varsinkin jos kilpailullinen menestys ei ole harrastamisen tavoitteena. Eri lajien välisellä yhteistyöllä voisi ehkä lykätä lopullista lajivalintaa ja lapsi voisi harrastaa liikuntaa monipuolisesti pidempään. Vaihtelun avulla voisi välttää myös kyllästymisen omaa ykköslajiaan kohtaan.

#### 7.5 Lajin omien vahvuuksien korostaminen markkinoinnissa

Pesäpallo on joukkuelaji, joten nimenomaan joukkuepelaamiseen liittyviä vahvuuksia kannattaa tuoda esiin markkinoinnissa. Ryhmässä toimimisen, erilaisuuden huomioimisen, sosiaalisuuden ja joustavuuden taitoja arvostetaan nykyään paljon. Joukkueessa mukana olemisesta on hyötyä kaikille, mutta erityisesti heille, joilla on vaikeuksia ottaa muita huomioon ja väistyä välillä itse pois toiminnan keskipisteestä. Myös ujut ja arat lapset voivat osana joukkuetta kehittyä rohkeammiksi ja heille taas on helpompaa, kun ei tarvitse yksilölajien tapaan olla koko aikaa huomion kohteena.

Haastatteluvastauksissa mainittiin toiveena pelaajatarinoiden kertominen. Vanhimpien pelaajien osalta tätä onkin jonkin verran tehty sosiaalisessa mediassa, mutta jollain muotoa olisi hyvä saada esiin myös nuorempien harrastajien kokemuksia, jotka vetoaisivat nimenomaan niihin mahdollisiin uusiin tulokkaisiin. Kenties jo vähän pidempään harrastaneista pelaajista muutamat rohkaistuisivat kertomaan harrastuksestaan pesiskoulussa tai jossain muussa lapsille suunnatussa tempauksessa. Pesiskoulu-

jen ja vastaavien tapahtumien markkinointia kannattaisi lisätä naapurikuntien suuntaan. Varsinkin kunnat, joilla on pesisperinteitä, mutta oma junioritoiminta on hiipunut, saattavat olla potentiaalisia pelaajarekrytoinnin kohteita.

Pesäpallon vahvuus on myös lajin edullisuus verrattuna joihinkin muihin harrastuksiin, kuten esimerkiksi ratsastukseen, taitoluisteluun tai jääkiekkoon. Mielikuvat tuntuvat usein olevan tässä asiassa hieman vääriä, sillä kuulemani perusteella jotkut pitävät pesäpalloa Kankaanpään alueella kalliina ja niin sanotusti paremman väen harrastuksena. Juniorien pelaajamaksut ovat kuitenkin iästä riippuen vain 100 - 200 euroa vuodessa. Tämän maksun lisäksi tulevat pelivarusteet, asusteet (pois lukien pelipuku, jonka seura lainaa pelaajille), pelimatkat ja leirit. Varusteita löytyy edullisesti käytettynä ja joukkueet keräävät usein rahaa esimerkiksi leirimaksuja varten erilaisilla talloilla tai myyjäisillä. Tällä hetkellä puhutaan ja kirjoitetaan paljon yhdenvertaisista ja tasa-arvoisista mahdollisuuksista harrastaa perheen tulotasosta tai muusta rajoittavasta seikasta, kuten kulttuuritaustasta riippumatta. Seuran kannattaisi tuoda esiin harrastuksen kustannustasoa ihan konkreettisilla esimerkeillä markkinoinnissa, sillä pelaajamaksut eivät vielä kerro koko totuutta. Seuran nettisivuille voisi laittaa vaikkapa G-, E- ja C-ikäisen pelaajan arvioidut vuosikulut. Tiedoista olisi varmasti hyötyä harrastuksen aloittamista harkitseville.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheeksi muodostui verkostot osana urheiluseuran kehittämistä. Tavoitteena oli selvittää verkostoyhteistyön merkitystä organisaatiolle yleensä ja erityisesti kolmannen sektorin toimijalle, tässä tapauksessa urheiluseuralle. Toimeksiantajani oli kankaanpääläinen pesäpalloseura Mailajuniorit ry. Työtilanteeni oli vuosi sitten kevättalvella muuttumassa ja pääosin siksi halusin ottaa työn kohteen työelämän ulkopuolelta. Koko perheemme on aktiivisesti mukana seuran toiminnassa, joten se oli luontainen valinta. Seurajohto suhtautui ehdotukseeni positiivisesti ja työn aihe näkökulmineen hahmottui melko helposti.

Teoriaosuudessa keskityin verkostoitumiseen ja kolmanteen sektoriin toimijana. Verkostojen ja verkostoitumisen osalta haasteena lähdeaineiston perustuminen lähes kokonaan yrityselämän verkostoitumiseen, eli kolmannen sektorin osalta oli hankalaa löytää aineistoa. Perustin siis teoriapohjan verkostoitumisen osalta pitkälti yrityselämän näkökulmiin, mutta pyrin valitsemaan sellaisia seikkoja, joita pystyisi mahdollisesti soveltamaan myös vapaaehtoisuuteen perustuvassa seuratoiminnassa. Verkostoituminen on nykypäivänä yhä tärkeämpää ja suorastaan elinehto monille organisaatioille. Urheiluseurojen on yhtä lailla seurattava ajan henkeä ja otettava yhteistyöstä hyöty irti pärjätäkseen kovassa kilpailussa niin harrastajista, vetäjistä kuin tukijoistakin. Kolmannen sektorin rooli yhteiskunnassa kasvaa edelleen ja toiminta saa uusia merkityksiä ja muotoja julkisen sektorin ja yrityselämän rinnalla. Urheiluseuratyöllä on erityinen merkitys ihmisten hyvinvoinnin sekä erityisesti lasten ja nuorten liikkuamisen lisäämisessä.

Kehittämistehtäväni tavoitteena oli selvittää seuran keskeisten yhteistyökumppanien näkemyksiä yhteistyöstä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Haastateltavat valittiin yhdessä seurajohdon kanssa selvästi sillä ajatuksella, että vastaajilla olisi mielipiteitä ja rohkeutta ilmaista ne. Etenkin yritysedustajat valittiin tältä pohjalta ja lisäksi mukaan valittiin seuran kotikaupunki sekä kaksi keskeisintä lajikumppania. Kyseessä ei siten ollut satunnaisotanta, vaan päinvastoin tietoisesti harkittu valinta. Työn tavoitetta ajatellen tapa sopi mielestäni oikein hyvin, koska pyrkimyksenä oli nimenomaan saada kehityskelpoista palautetta. Vaikka kommentteja tuli mukavasti, olisin kaivannut vielä enemmän konkreettisia ideoita. Kehittämisehdotuksiin olenkin kirjannut muutamien valmiiden ideoiden lisäksi sellaisia, joita olen itse vienyt pidemmälle vastaajilta tulleet toiveiden pohjalta.

Aikataulu työn toteuttamisessa oli osin aika haastava. Sain työn alulle ennen kuin aloitin uudessa työpaikassa viime syksynä. Teoriaosuuden kirjoittaminen yhtä aikaa uuden työn opettelun kanssa oli melko raskasta ja ajoittuikin lähes täysin viikonlopuille. Tutkimusosion toteuttamisessa suunnitelmat muuttuivatkin matkan varrella aikatauluongelmien takia. Alkuperäinen ajatus oli tehdä henkilökohtaiset teemahaastattelut, jotka vaihtuivat strukturoiduiksi puhelin- ja sähköpostihaastatteluiksi. Työpaikkani sijaitsee toisella paikkakunnalla ja lisäksi lajikumppanien edustajat oli joka tapauksessa haastateltava muulla tavoin kuin henkilökohtaisesti pitkien etäisyyksien takia. Menetelmät



olivat muuten toimivia, mutta suurinta osaa vastaajista joutui muistuttelemaan useamman kerran, mikä viivästytti koko vastausaineiston kokoon saamista. Alkuperäinen tavoitteeni työn valmistumisen ajankohdasta on kuitenkin pitänyt, vaikka tiettyjen vaiheiden osalta aikataulut vähän venyivät. Toimeksiantajan kiinnostus työtäni kohtaan sekä oma aito innostukseni lajiin ja seuratoiminnan kehittämiseen olivat tehokkaat kannustimet työn tekemisessä.

Opinnäytetyön tekemisen aikana vahvistui ajatus siitä, mikä on se keskeisin lähtökohta kaikelle kehittämistyölle ja yhteistyöhankkeille. Kaiken perustana on pelaajahankinta ja sen myötä tarpeeksi leveä harrastajapohja. Jos pelaajia ei ole tarpeeksi, koko toiminta hiipuu väistämättä. Kankaanpään alueella tämä on yhä kasvava haaste. Ikäluokkien pientymisen lisäksi uhkana on kiristynyt kilpailu eri lajien välillä. Kaupunkiin on lyhyen ajan sisällä tullut kaksi kokonaan uutta tyttöjä houkuttelevaa lajia, taitoluis-telu ja cheerleading. Kaupungin kokoon nähden harrastustarjonta on runsasta. Kankaanpäässä on pitkät pesäpalloperinteet, mutta poika- ja miespesäpallot on aina ollut se vahvempi osa-alue. Pelaajarekrytoinnissa lienee väistämätöntä lisätä sekä lajien välistä yhteistyötä, että naapurinkuntiin suuntautuvaa markkinointia.

Yhteistyökumppaneiden haastatteluvastauksista nousi päällimmäiseksi toive aktiivisemmasta yhteydenpidosta nimenomaan seuran suunnalta. Kumppanit siis näkivät yhteydenpidon samoin kuin uusien ideoiden esittämisen hyvin pitkälti seuran tehtäväksi. Toki päävastuu onkin seuralla, mutta myös kumppanit voisivat rohkaistua esittämään toiveitaan ja ideoitaan seuran suuntaan. Seuran yhtenä varainkeruuväylänä on edelleen perinteinen sponsorointi, vaikka sen rinnalla toteutetaan myös monenlaisia yhteistyömuotoja. Vastaajat kaipaivat selvästi uusia toimintamuotoja, eli suuntaus näyttää noudattavan yleistä linjaa puhtaasta sponsoroinnista kohti yhteistyökumppanuutta.

Kehittämisehdotuksien suhteen pyrin siihen, että suurin osa niistä ei vaadi rahallisesti tai työmäärällisesti kovia ponnistuksia, vaan ne ovat toteutettavissa suhteellisen vattomasti. Seurajohdon ja aktiivien työmäärä on jo nyt iso, joten kovin paljoa sitä ei voi lisätä. Yhteistyön myötä työmäärää tosin voisi joillain osa-alueilla karsiakin hyödyntämällä kumppanien tietotaitoa. Mielestäni Hakasen ym. (2007, 77) määritelmä on ytimekäs ja kuvaava: verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyökumppanit yhdistävät tietonsa, osaamisensa ja arvonsa lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi.

## LÄHTEET

Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Sponsorin käsikirja. Sponsoriyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Jyväskylä: Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 29.

Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Filatov, T. 2012. Kolmannen sektorin rooli hyvinvoinnin rakentamisessa Suomessa ja Hämeenlinnassa. Puheenvuoro Hämeenlinnan sosiaali- ja terveysalan järjestöfoorumissa 26.4.2012. Viitattu 28.9.2016. [https://asiakas.kotisivukone.com/files/yhdistykset.tiedottaa.net/liite1\\_tarja\\_filatovin\\_puheenvuoro.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/yhdistykset.tiedottaa.net/liite1_tarja_filatovin_puheenvuoro.pdf)

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkala, J. 2014. Katse tulevaisuuteen – muutoshalukkuus muuttuvassa maailmassa. Esitys Sinettiseuraseminaarissa 15.11.2014. Viitattu 28.9.2016. <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/yhteiskunta-muuttuu-muuttuuko-urheiluseuratoiminta>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hänninen, S., Kangas, A. & Siisiäinen, M. (toim.) 2003. Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Jyväskylän Yliopiston www-sivut 2016. Viitattu 12.9.2016. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kankaanpään kaupunkistrategia; Kankaanpää 2025: ”Äly, taide ja hyvinvointi asuvat meillä”. 2017.

Karreinen, L., Halonen, M. & Tennilä, M. (toim.) 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

Koski, P. 2000. Millä tavoin kansalaisaktiivisuus toteutuu liikunnassa? Teoksessa M. Miettinen (toim.) Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö, 213 - 240.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Loimu, K. 2004. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Länsi-Suomen Pesiksen www-sivut 2016. Viitattu 15.10.2016. <http://www.lansi-suomenpesis.fi/>

Mailajuniorit ry:n Toimintakäsikirja 2016. Viitattu 19.9.2016. <http://www.mailajuniorit.fi/26>

Mailajuniorit ry:n www-sivut 2016. Viitattu 19.9.2016. <http://www.mailajuniorit.fi/>

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU:n julkaisusarja 1/2012. Viitattu 15.9.2016. <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/urheiluseurat-2010-luvulla>

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3. - 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 2002. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. 2. painos. Helsinki: Taloustieto Oy.

Pesäpalloliiton toimintasuunnitelma; Pesäpalloliikkeen tulevaisuus – miten etemme kohti vuotta 2022? 2016.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.

Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus; Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy:n toimialueen elinkeinostrategia vuosille 2015 - 2020. 2015.

Sponsor Insightsin www-sivut 2016. Viitattu 16.3.2016. <http://www.sponsorinsight.fi/yritysten-toive-urheiluseuroille-tarjota-keinoja-olla-hyomldyksi-yhteisoumlle.html>

Sport.fi-www-sivut 2016. viitattu 14.9.2016. <http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/seuratoiminnan-kehittaminen>

SPP Verkostokonsulttien www-sivut 2014. Viitattu 13.11.2016. <http://verkostokonsulttit.fi/spp-verkostokonsulttit-julkaisut/verkostoitumisesta-pahkinankuoressa/>

Suomen Pesäpalloliitto ry:n www-sivut 2016. Viitattu 15.10.2016. <http://www.pesis.fi/>

Valanko, E. 2009. Sponsorointi - Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, Harri I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. toim. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Vipinää räpylään -hankesuunnitelma, päivitetty 7.3.2016

Vipinää räpylään -julkaisu 2017.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

**KYSYMYKSET YRITYKSILLE JA KAUPUNGILLE:**

1. Haastateltavan asema organisaatiossa
2. Toimiala ja liikevaihto + henkilökunnan määrä
3. Miksi lähditte yhteistyöhön, tavoitteet?
4. Millaisena koette Mailajuniorit ry:n imagon?
5. Mitä konkreettista hyötyä olette saaneet?
6. Miten yhteistyö sujuu tällä hetkellä? Arvioi asteikolla 4-10
7. Millaisia muita kumppaneita teillä on? (Urheilu, kulttuuri, oppilaitokset, muut yritykset)
8. Millaisia uusia yhteistyömuotoja kaipaisitte? (Koulutukset, tapahtumat, tyhy, virkistys...)
9. Millaista toimintaa odotatte seuran taholta yhteistyön kehittämiseksi?
10. Millaisena näkisitte yhteistyön ihannetilanteen?
11. Muita kommentteja yhteistyöstä tai verkostoitumisesta?

**KYSYMYKSET LAJIKUMPPANEILLE:**

1. Mitä organisaationne tavoittelee seurayhteistyöllä?
2. Millaisena koette Mailajuniorit ry:n imagon?
3. Miten yhteistyö Mailajuniorit ry:n kanssa sujuu tällä hetkellä? Arvioi asteikolla 4-10
4. Millaisia muita kumppaneita teillä on pesäpallon ulkopuolelta? (Urheilu, kulttuuri, oppilaitokset, yritykset)
5. Millaisia uusia yhteistyömuotoja kaipaisitte? (Koulutukset, tapahtumat...)
6. Millaista toimintaa odotatte seuran taholta yhteistyön kehittämiseksi?
7. Millaisena näkisitte yhteistyön ihannetilanteen?
8. Millä keinoin seura voisi kehittää pelaajarekrytointiaan?
9. Millä keinoin seura voisi motivoida vapaaehtoistyöntekijöitään?
10. Muita kommentteja yhteistyöstä tai verkostoitumisesta?